



جـامعة أريس الأمريكية

القسم العربي

معهد الباحث للتكوين والدراسات العليا بالجزائر

قسم الدراسات العليا

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

فرع الإقتصاد و إدارة الأعمال ، تخصص إدارة الأعمال

بعنوان :

أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

دراسة حالة – مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) للفترة: (2009- 2014)

إعداد الطالـــب :

صيد عبد الرحمان

تحت إشــــراف:

أ.د/ برحومة عبد الحميد

تاريخ المناقشة: 2016/07/11

أعضاء لجنة المناقشة:

1- د.عقبة عبد اللاوي – أستاذ محاضر.أ- بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي – رئيسا -.

2- أ.د.عبد الحميد برحومة – أستاذ التعليم العالي- بجامعة المسيلة – مقررا -.

3- د. مفيد عبد اللاوي – أستاذ محاضر.أ- بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي – مقررا مساعدا-.

3- د.إلياس شاهد – أستاذ محاضر.أ- بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي – مناقشا -.

السنة الجامعية 2015 / 2016



﴿ قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ ٱلْعَٰلَمِينَ (162) لَا شَرِيكَ لَهُۥ وَبِذَٰلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا۠ أَوَّلُ ٱلْمُسْلِمِينَ (163) قُلْ أَغَيْرَ ٱللَّهِ أَبْغِي رَبًّا وَهُوَ رَبُّ كُلِّ شَيْءٍ ۚ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا ۚ وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ۚ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُم مَّرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ (164) وَهُوَ ٱلَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَٰٓئِفَ ٱلْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَآ ءَاتَىٰكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ ٱلْعِقَابِ وَإِنَّهُۥ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ (165) ﴾ سورة: الأنعام **(162 – 165)**

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما، وإلى إخوتي: علي وعبد القادر وأخواتي: جميلة، يمينة وزوجها، رقية وزوجها وابنتهما، هناء.

جميع أفراد عائلة (برحومة، صيد، دراز، علية، إدريس، الدقلة، الدقيشي، بريم).

جميع الأهل والأقارب.

كل من ساهم من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل.

كل الأصدقاء والزملاء كلٌ باسمه.

إلى كل أصدقاء دفعة الماجستير فرع الاقتصاد بمعهد الباحث : أيوب، عبد الله، عز الدين ، عبد العزيز، لويزة.

كل من ذكرهم القلب ونسيهم اللسان.

تشكــــرات

الحمد والشكر لله الذي أمدني بعونه وتوفيقه لإنهاء هذه الرسالة، والصلاة والسلام على من لا نــبي بعده محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم التقدير والعرفان لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور: **برحومـــة عبـــد الحميد** المشرف على هذا العمل على متابعته الدقيقة والمستمرة لكل مراحل إنجاز هذا العمل وما قدمـــه مـــن ملاحظات ونصائح وإرشادات علمية قيمة زادت من إثراء الموضوع.

كما لا يسعني إلا أن أشكر مدير مؤسسة بروديباك على كل التسهيلات التي قدمها لنـــا لإجـــراء الدراسة الميدانية بمؤسسته، كما لا أنسى رئيس مصلحة المحاسبة بالمؤسسة السيد: **بريم الطاهر** و صديقه السيد: **علية علي** اللذان كانا السبب الوحيد بعد الله سبحانه وتعالى في قبولي لإجراء الدراسة الميدانية بهاته المؤسسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لطاقم معهد الباحث للتكوين والدراسات العليا بولاية الوادي من مدير، مسؤولين، أساتذة، وموظفين وذلك لإتاحة هذه الفرصة الطيبة لنا لمواصلة البذل والعطاء في المجال العلمي.

كما أتقدم بالشكر إلى كل زملائي بمعهد الباحث للتكوين والدراسات العليا بولاية الوادي علـــى الدعم المعنوي وأخص بالذكر السيد: **بوقرحة عبد القادر**.

مقدمـــة

مقدمـــة:

في ظل التحولات والتغيرات التي يشهدها العـــالم في شـــتى المجـــالات الاقتـــصادية والاجتماعيـــة والتكنولوجية والثقافية وغيرها، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل خيارا استراتيجيا هاما في عمليـــة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول، ومما لا شك فيه أن التقدم التكنولوجي الهائل وتحرير الأسواق من خلال العولمة وحلول اقتصاد المعرفة كمصدر للثروة محل اقتصاد رأس المال. قد فرض على هذه المؤسسات انتـــهاج أساليب وطرق واستراتيجيات حديثة من أجل الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء، حتى تـــستطيع هذه الأخيرة تقديم خدماتها أو سلعها بجودة عالية وبالسعر المناسب والسرعة المطلوبة، وذلك من اجل رضـــاء زبائنها واستمرارية بقائها في السوق.

يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم هذه الخيارات الإستراتيجية والأساليب الحديثة الـــتي انتهجتـــها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد غدا الإبداع التكنولوجي أحد أهم مقومات التنميـــة والتطـــوير لهـــذه المؤسسات. حيث أصبح الإبداع التكنولوجي يلعب دورا هاما في تحـــسين وتعزيـــز مكانتـــها الاقتـــصادية والتنافسية.

إن الإبداع التكنولوجي هو الرابط الأساسي بين مستوى الأداء والمـــستوى المعـــرفي والعلمـــي في المؤسسات الاقتصادية وهو بذلك يعكس مدى تقدم نشاط البحث والتطـــوير ومـــسايرته للتكنولوجيـــات والتقنيات الحديثة وهذا للتأقلم مع متغيرات المحيط، دون إهمال الاستعداد للتكنولوجيـــات الحديثـــة المقبلـــة والمتوقعة.

وفي ظل الظروف السالفة الذكر لا يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أن تكـــون في معزل عما يجري على الصعيد المحلي والعالمي من تطورات وتحولات ، إذ ينبغي عليها زيادة فعاليـــة نـــشاطها وكفاءة أداءها، خاصة مع انفتاح الاقتصاد الجزائري على الأسواق العالمية، الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة ودخوله اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي، مما يعني زيادة المنافسة الأجنبية التي تتميز بقدرة عالية على اختراق الأسواق واحتلال مكانة اكبر بسبب قدرتها على الإبداع وإدخال تحسينات على منتجاتها بـــصفة مـــستمرة، ولمواجهة ذلك يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أن تحسن منتجاتها، وأن تعزز وتحسن مـــن أداءها بمختلف الوسائل، وعليها أن تتحلى بالإبداع وخاصة التكنولوجي منه، وأن تتكيف مع التكنولوجيات الجديدة وتطبيقاتها، وبالتالي الاعتماد على الإبداع التكنولوجي كخيار استراتيجي لتحسين أداءها، بالرغم من محدودية قدرتها وإمكانياتها. وهنا لابد من دور الدولة المشجع لهذا القطاع.

أولا- الإشكالية الرئيسية:

- هل يمكن للإبداع التكنولوجي أن يساهم في الرفع من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟.

ثانيا- المشكلات الفرعية:

- هل للإبداع التكنولوجي أثر في تحسين إنتاجية وكفاءة العمال بالمؤسسة محل الدراسة؟.
- هل للإبداع التكنولوجي أثر على جودة منتجات المؤسسة محل الدراسة؟.
- هل للإبداع التكنولوجي أثر على تخفيض تكاليف وزمن الإنتاج في المؤسسة محل الدراسة؟.
- هل للإبداع التكنولوجي دور في خلق التميز وسهولة اقتحام السوق بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة؟.

ثالثا- الفرضيات:

- يعمل الإبداع التكنولوجي على الرفع من كفاءة العمال وتحسين إنتاجيتهم بالمؤسسة محل الدراسة.
- يعمل الإبداع التكنولوجي من تحسين جودة المنتجات بالمؤسسة محل الدراسة.
- يعمل الإبداع التكنولوجي على عقلنة استغلال عوامل الإنتاج، مما يسهم في تخفيض التكلفة وزمن الإنتاج بالمؤسسة محل الدراسة.
- يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى تحسين ونمو الحصة السوقية للمؤسسة محل الدراسة.

رابعا- منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، وكذا اختبار الفرضيات المتبنات، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي وفي الجانب التطبيقي دراسة حالة.

أما الأدوات المستخدمة في هذا البحث فتتمثل في:

- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع المتاحة؛
- مواقع الانترنت؛
- الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- أدوات البحث المعمول بها لاسيما المقابلة والملاحظة.

خامسا- حدود الدراسة:

وهي تشمل الحدود المكانية والزمنية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- الحدود المكانية:

اقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وأخذنا شركة برودياك بولاية الوادي كنموذج ممثل لها.

- الحدود الزمنية:

بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات عمليـــة تثبـــت أو تنفـــي صـــحة الفرضيات، فضلنا دراسة الحالة خلال الفترة الممتدة من 2009- 2014،

سادسا- أهداف الدراسة:

- إبراز الأهمية والمكانة التي يكتسبها الإبداع التكنولوجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثيره على أداءها؛
- محاولة تحديد المفاهيم المرتبطة بالإبداع التكنولوجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى يـــسهل معالجتهما والاستفادة منهما؛
- محاولة إبراز أهمية الموضوع في ظل المعطيات الاقتصادية الراهنة وذلك قصد لفت أنظـــار البـــاحثين للتخصص أكثر في دراسات أخرى في نفس المجال.

سابعا- الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها مايلي:

- بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الـــصناعية، رســـالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائـــر، 2002، حيث اقتصرت الدراسة على أهمية ومكانة الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الـــصناعية، كعامل أساسي لنموها في ظل المحيط الذي تنشط فيه، وتوصلت الدراسة إلى كون هذا النوع من المؤســـسات يمارس النشاطات الهادفة إلى إحداث الإبداعات التكنولوجية ولكن بشكل غير رسمي، بمعنى غياب هيكل رسمي في شكل مصلحة أو خلية مكلفة بنشاطات البحث والتطوير ضمن هياكلها التنظيمية؛

- قريشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافـــسية للمؤســـسات الـــصناعية الوطنية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية (ENICAB)، رسالة ماجستير في علـــوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيـــضر ببـــسكرة، 2005، هدفت الدراسة إلى توضيح دور الإبداع التكنولوجي في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية الوطنية، وتوصلت الدراسة إلى أن وجود سياسة واضحة للإبداع التكنولوجي في المؤسسة يؤدي إلى تحسين مردوديـــة المؤسسة وتجديد وسائل الإنتاج وتحسين الإنتاجية، وتعزيز تنافسيتها والتنويع من المنتجات ذات الجودة؛

- مسعود بن مويزة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2005، تناولت الدراسة العلاقة بين الإبداع التكنولوجي والقدرة التنافـــسية، وإبراز أهمية الإبداع التكنولوجي كآلية أساسية في تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتـــصادية، وتوصـــلت الدراسة إلى أن الإبداع التكنولوجي له دورا هاما في مواجهة قوى المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية دائمة؛

– رحماني أسماء، دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالـــة مؤسسة (AMPMECA-IND)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤســـسات الـــصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، 2009، هدفت الدراسة إلى دراسة مساهمة براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوصـــلت الدراسة إلى اعتبار براءات الاختراع من أحسن الأساليب لحماية الملكية الصناعية وعاملا أساســـيا لتـــدعيم التنافسية الذي يجب أن تدركه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تلجأ له في الغالب بـــسبب التكـــاليف ورسوم التسجيل المرتفعة.

وتجدر الإشارة إلى أن دراستنا الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في كونها دراسة تهدف لتبيان أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ودوره في تحـــسين أدائهـــا في ظـــل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، ومن بينها الدور المتنامي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنميـــة الاقتصادية الاجتماعية، بالإضافة إلى التحولات الاقتصادية الوطنية من خلال إعادة الاعتبار للقطاع الخـــاص الذي يشكل في غالبيته من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والشراكة مع الاتحاد الأوروبي و الانضمام المرتقب للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، مما يتطلب وجود قطاع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذو أداء متميـــز محليا ودوليا.

ثامنا– صعوبات الدراسة:

تتمثل أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد هذا البحث في صعوبة جمع المراجع ذات الـــصلة بالموضوع خاصة المتعلقة بالإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، إضافة إلى صـــعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية، وكذلك تحفظ والمسؤولين في الكشف على المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون بها، ورفض الكثير منهم التعامل معنا أصلا. وكذلك عدم وجود بعض الإحـــصائيات الخاصـــة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (تطور القيمة المضافة، وتطور الناتج الداخلي الخام)لـــسنة 2012، 2013، 2014، الأمر الذي أدى إلى وجود بعض التباين في فترات الدراسة.

تاسعا– هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول، اثنان يتعلقان بالجانب النظري والثالـــث دراســـة حالـــة. فخصصنا الفصل الأول للإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي، الأداء والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث احتوى المبحث الأول على الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي، أما المبحث الثاني فخصص للإطار المفاهيمي للأداء، بينما ضم المبحث الثالث الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما الفصل الثاني فتمحور حول دور الإبداع التكنولوجي في تحـــسين أداء المؤســـسات الـــصغيرة والمتوسطة في الجزائر، فالمبحث الأول منه خصص للإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوســـطة في

الجزائر، بينما المبحث الثاني فاحتوى على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بينما خصص المبحث الثالث لعلاقة الإبداع التكنولوجي بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

أما الفصل الثالث والأخير فتم تخصيصه للدراسة الميدانية كمحاولة لإسقاط بعض ما تم طرحـــه في الجانب النظري على واقع مؤسسة برودياك بولاية الوادي، وذلك من خـــلال التطـــرق إلى أثـــر الإبـــداع التكنولوجي على أداء هذه المؤسسة.

وفي النهاية ختمنا بحثنا بخاتمة أجملنا فيها أهم نتائج البحث واختبار الفرضيات، ثم قدمنا توصـــيات واقتراحات نعتقد أنها ستساهم في إثراء حقل الإبداع التكنولوجي، خاصة في تحسين أداء المؤسسات الـــصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مع اقتراح آفاق للبحث التي يمكن أن تدفع الباحثين إلى مواصلة إجراء المزيد من البحوث العلمية التي يمكن أن تعزز وتدعم الإبداع التكنولوجي في هذا النوع من المؤسسات.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي للإبـــداع التكنولوجي، الأداء والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تـــمهـــيد:

سنحاول في هذا الفصل إعطاء نظرة ولو بسيطة عن الإبداع التكنولـــوجي، الأداء و المؤســـسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، سنتطرق في المبحث الأول للإطـــار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي، أما المبحث الثاني سيكون حول الإطار المفاهيمي للأداء، و المبحـــث الثالـــث سنتطرق فيه للإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول

الإطار المفاهيمي للإبداع التكنولوجي

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تعريف الإبداع التكنولوجي وأنواعه وكيف أنه نتيجة لعملية الاختراع، وما هي الشروط التي أجمع عليها المختصون لاعتبار أي اختراع إبداعا، وما هي العراقيل التي تقف حجرة عثرة في وجه عملية تطوير عملية الإبداع التكنولوجي ، بالإضافة إلى التطرق إلى مصادر هذا الإبداع التكنولوجي ، وكذا معرفة سبل قياس وحماية الإبداع التكنولوجي.

المطلب الأول

مفهوم الإبداع التكنولوجي

إن العالم اليوم يشهد تطورات وتغيرات مستمرة انجر عنها ظهور قوى مؤثرة أعادت تشكيل منظومة الاقتصاد واستدعت تغيرا أساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسات، وتتمثل أهم هذه القوى في تزايـــد وتيرة العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية وتزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات، كل هذه العوامل شكلت الدافع الرئيسي إلى البحث عن أدوات وآليات تدعم بها أدائها التنافسي، وهو ما يفرض عليها التخلـــي عـــن الأساليب التقليدية وانتهاج التطبيقات الحديثة والتي في مقدمتها الإبداع التكنولوجي، حيث أصبح هذا الأخير من أهم الأدوات التي تعتمدها المؤسسات لمواجهة هذه التطورات.

أولا– الفرق بين الاختراع و الإبداع التكنولوجي:

تتداخل مصطلحات الاختراع والإبداع في اللغة، فالإبداع يمكن أن يمثل بفكرة جديدة، فبالمقابل الإبداع التكنولوجي هو تجسيد هذه الفكرة في الواقع وهو النهاية التجارية أو الصناعية للاختراع، والذي يصبح إبداعاً عندما يظهر في السوق، وكذلك عندما ينشأ أو يستخدم في النسيج الصناعي؛ ونقصد بالتكنولوجيا " فن وضع حيز التنفيذ في سياق محلي ولهدف معين، كل العلوم، التقنيات والقواعد الأساسية

التي تدخل سواء في تصميم منتجات أو في الأساليب الفنية للإنتاج في المؤسسة" وهو تعريف الاقتصادي Morin J.[1].

لقد أستعمل مصطلح الإبداع التكنولوجي بالمعنى الحديث لأول مرة من طرف الاقتصادي Josef Schumpeter[2] سنة 1939، بقوله أن الإبداع التكنولوجي هو التغيير المنشأ أو الضروري، وقد ورد هذا التعريف في القاموس الإنكليزي لاكسفورد (OED : L'Oxford English Dictionary)، وعرف في قاموس Petit Robert طبعة سنة 1992 على أن " الإبداع التكنولوجي هو إدخال شيء معد من شيء جديد، وغير معروف".

لكن هناك تعاريف كثيرة للإبداع التكنولوجي والاختراع فتارة يذكر الأول ويراد به الثاني وبالعكس، وتارة أخرى يستعمل المصطلحان لنفس الغرض، وفي الحقيقة يوجد فرق كبير بينهما، فالاختراع هو إيجاد شيء جديد أما الإبداع التكنولوجي فهو الاختراع الذي يعود بالنفع، أي هو خطوة أكثر من الاختراع؛ فقد تخترع ولكن تبقى هذه الفكرة دفينة ولا يستفيد منها أحد، ولكن بعد أن تطوره إلى ما يستفيد منه الآخرون فأنت بذلك أصبحت مبدعاً.

ولا ينبغي أن يذهب بنا التفكير إلى أن الإبداع التكنولوجي يكون فقط في اختراع جهاز جديد أو شيء جديد، بل إن الإبداع التكنولوجي قد يكون بفكرة إدارية أو بطريقة أداء أعمال مألوفة بطريقة غير مألوفة.

يرتبط الاختراع بتقدم المعلومات وتجسيده بمصطلحات علمية وتقنية، وفي هذا المعنى يكفي أن التجربة تعمل أو النظام الجديد يشتغل لكي يكون هناك نجاح، إضافة إلى بقاء إسم المخترع مرتبط بالتطور إلى الأبد بعكس الإبداع التكنولوجي "الذي هو ذات طابع علاقاتي، وتمس نجاح إدخال الاختراع إلى التطبيق الاجتماعي، هذا النجاح ليس تقني فقط، بل اقتصادي، صناعي، تجاري، تفاعلي وتكراري، والذي يستوجب تدخل عدة فاعلين، ومعلمة بعدة تطبيقات قبل النجاح"[3]، والمرور من الاختراع إلى الإبداع التكنولوجي مبين في الشكل رقم (01) الذي يشرح كيفية المرور من الاختراع (كفكرة أولية) والوسائل التي نستعملها في تطبيقه وإلى غاية الوصول إلى الإبداع التكنولوجي.

---

[1] Bouquet Valérie(J. Morin),"Système de veille stratégique au service de la recherche et de l'innovation de l'entreprise : principes – outils - applications", thèse de doctorat (non publié), université de droit et d'économie et de sciences d'Aix-marseille III, 1995, P56 نقلا عن محمد الطيب دويس، **براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول: حالة الجزائر**، رسالة ماجستير في العلو م الاقتصادية، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص35، بتصرف.

[2] Randall Morck et Yeung Bernard,"Les déterminants économiques de l'innovation",Ottawa :Industrie Canada, document hors série n°25, Janvier 2001,P1. نقلا عن محمد الطيب دويس، مرجع سابق، ص35 .

[3] Bouquet Valerie(GIGE93), Idem, P56.

الشكل رقم (01) : مكونات الإبداع التكنولوجي

الإبداع التكنولوجي
=
اختراع أو تحسين أو نقل التكنولوجيا
+
التطبيق الصناعي أو التجاري

المصدر: محمد الطيب دويس، **براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول:حالة الجزائر**، رسالة ماجستير،غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر،2005، ص37

ثانيا– مفهوم الإبداع التكنولوجي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت الإبداع التكنولوجي و يمكن إبراز أهمها في ما يلي:

عرفه(Robert Fulmer)بأنه نوع من التحديات و الأصالة في المنتج[1] حسب وجهة النظر هذه فإن الإبداع التكنولوجي يعتبر تطويرا أو تحسينا لمنتج موجود أو إطلاق منتج جديد في السوق.

كما عرف من قبل مؤسسة العلوم الوطنية الأمريكية (National Science Foundation) (NSF) على أنه إدخال أو تحسين لمنتجات أو عمليات أو خدمات[2].

عرف الاقتصادي .Morin J سنة 1986 الإبداع التكنولوجي على أنه "وضع حيز التنفيذ أو الاستغلال تكنولوجيا موجودة، التي تتم في شروط جديدة وتترجم بنتيجة صناعية"[3]، وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأن :

" الإبداعات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضا التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية، ويكتمل الإبداع التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (إبداع المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبداع الأساليب)، إذاً الإبداعات التكنولوجية تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية، المالية والتجارية"[4].

[1] Robert Fulmer, **The new management**, Macmillan Publishing, New York, 1974, p 364. نقلا عن نصر الدين بن نذير، **دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر**،أطروحة دكتوراه،غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2011، ص145.

[2] Ronald Mueser, Identifiying Technical Innovation, IEEE Transactions on Engineering Management, vol.23, N°4, 1985, p 158. نقلا عن نصر الدين بن نذير، نفس المرجع، ص145.

[3] الطيب فتان، **دور الإبداع التكنولوجي في تأهيل تنافسية الدول، حالة الجزائر**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص73.

[4] OCDE,"Définitions et convention de base pour la mesure de la recherche et du développement expérimental (R-D)", Paris, 1994 . نقلا عن محمد الطيب دويس، مرجع سابق، ص37.

الإبداع التكنولوجي هو"فكرة جديدة تطبق لإنشاء أو تحسين عملية، أو سلعة، أو خدمة"[1](**Bartal et Martin**).

"الإبداع التكنولوجي يعني العملية التي يمكن من خلالها للشركة أن تستخدم مواردها لتقديم منتجات أو استخدام عمليات جديدة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن"[2](Jones,1995).

"الإبداع التكنولوجي يشير إلى سلسلة من الخطوات الفنية و الصناعية التي تسهم في تقديم منتجات جديدة إلى السوق"[3] (Daye,2002).

كما عرف الإبداع التكنولوجي كذلك على أنه" كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية (تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف)[4].

وبصورة يمكن القول عنها أنها أدق عن غيرها فقد عرف الإبداع التكنولوجي على أنه:" تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج"[5].

ومن خلال ما سبق ذكره نجد أن الإبداع التكنولوجي ما هو إلا عملية تمكن المؤسسة من تحقيق التفاعل بين أنشطتها كالبحث والتطوير، الإنتاج، والتسويق، وهذا من أجل تبني أساليب وأفكار جديدة ومحاولة تجسيدها على أرض واقعها وذلك من خلال منتج جديد (سلعة، خدمة) أو تطوير منتج موجود أو استحداث عملية إنتاجية جديدة أو العمل على تطوير عملية إنتاجية موجودة، وهذا كله من أجل السعي لتلبية احتياجات الزبائن من المنتجات.

ومن خلال ماسبق من التعاريف يمكن استنتاج أهم خصائص ومميزات الإبداع التكنولوجي فيما يلي:

– يعتبر الإبداع التكنولوجي عملية لتجسيد المعارف التكنولوجية والعلمية الجديدة المقبولة في السوق، وبأنه عملية متواصلة تتطلب التنسيق والتنظيم لنجاحها؛

– إن الإبداع التكنولوجي يسمح بترشيد عوامل الإنتاج، ويهدف إلى التأثير الإيجابي على تكاليف الإنتاج والعمل وذلك من أجل تحسين أداء الأسلوب الإنتاجي من الناحيتين الفنية والاقتصادية، وهذا ما يترتب عليه التحسن في المردودية، كمية المخرجات، وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة؛

---

[1] سلوى مهدي عبد الجبار و صالح المهدي العامري، **تأثير البحث و التطوير في الإبداع التقني**، الملتقى الدولي حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 31 ماي إلى 2 جوان 2003، ص26.

[2] أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، **العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية تحت عنوان: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 27-29 أفريل 2009، ص7.

[3] نفس المرجع، ص7.

[4] محمد قريشي، **الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية**، مجلة البحوث و الدراسات، عدد6، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص136.

[5] محمد السعيد أوكيل، **اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص33.

- يرتبط الإبداع التكنولوجي بالمنتجات وأساليب الإنتاج، فهو يعمل على التحسين من العملية الإنتاجية وتوفير المنتجات الجديدة أو تحسينها؛

- إن الإبداع التكنولوجي من دون تغلغله في السوق يكون محدود من ناحية الكفاءة والفعالية؛

- الإبداع التكنولوجي يتطلب الزيادة في الموارد المالية التي تحتاجها مخابر البحث والتطوير، أو الموارد بشرية حيث يحتاج إلى مجموعة كافية من الكفاءات المتخصصة من حيث تكوينهم ومعرفتهم الفنية[1]؛

- الإبداع التكنولوجي يعتبر عملية إنشاء تغيير ما يكون موضوعه المنتجات بمختلف أنواعها وأساليب الإنتاج، وهذا التغيير يمكن أن يكون صغيرا (طفيفا) أو كبيرا (جذري)؛

ومما سبق ذكره يتضح لدينا أن كل جديد أو تغيير يستحدث المنتجات أو أساليب الإنتاج، ويستند إلى معارف علمية وتكنولوجية، ويثبت نجاحه من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية، اقتصاديا من خلال تحسين جودة المنتجات، وتخفيض في تكاليف الإنتاج، والتبسيط في جهاز الإنتاج، أما اجتماعيا فيكون عبر السلامة في الاستعمال من قبل المستهلك أو المستعمل يعتبر إبداعا تكنولوجيا.

المطلب الثاني
أنواع الإبداع التكنولوجي

لمحاولة فهم الإبداع التكنولوجي أكثر يجب تحديد أصنافه، وبالنظر إلى أراء البحثين والكتاب، وبالأخص الاقتصادي(Joseph Schumpeter) يتضح وجود عاملين أساسيين يتم الاعتماد عليهما في تحديد أنواعه، وهما كالتالي:

- العامل الأول فهو يتمثل في درجة الإبداع التكنولوجي، إذ يتم التمييز بين الإبداع التكنولوجي الجزئي أو الطفيف والإبداع التكنولوجي الكلي أو الجذري؛

- أما العامل الثاني فيتمثل في طبيعة الإبداع التكنولوجي في حد ذاته، ويقودنا هذا إلى التمييز بين الإبداع التكنولوجي للمنتج والإبداع التكنولوجي لطرائق الإنتاج، وهناك من يطلق على هذا الأخير بالإبداع التكنولوجي لأساليب الإنتاج أو الإبداع التكنولوجي للعمليات؛

أولا- الإبداع التكنولوجي حسب درجته:

يمكن تصنيف الإبداع التكنولوجي حسب درجته إلى:

[1] نجاة كورتل، **تسيير الموارد التكنولوجية و تطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية عين السمارة – قسنطينة**، رسالة ماجستير،غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علو م التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002، ص109. بتصرف.

1- الإبداع التكنولوجي الجزئي (النسبي): ويقصد به إجراء تغييرات أو تحسينات تدريجية للعناصر المكونة للمنتج، ولا يتطلب هذا النوع من الإبداع معارف علمية جديدة أو معمقة ويتميز باستمراريته لكونه يتم تدريجيا[1].

2- الإبداع التكنولوجي الكلي (الجذري): الإبداع التكنولوجي الجذري هو الذي يغير حرفيا المراجع المعتادة المرتبطة بالمنتج، ويحتاج إلى مهارات جديدة، وهو أيضاً يمثل قطيعة في تقويم الأساليب الفنية للإنتاج أو في المنتجات وتقتضي تحويل لطرائق الإنتاج أو التسويق، وكذلك تقويم للتأهيل المهني و يبقى بصفة مستمرة عبر الزمن.

ويتطلب إدخال مهارات جديدة خاصة في حالة تطبيق تكنولوجيا جديدة، ومن آثاره يمكن ذكر[2]:

- ✓ ظهور انقطاعات تكنولوجية يمكن أن يكون لها آثار مذهلة على السوق.
- ✓ الحصص النسبية من السوق يمكن أن تضطرب.
- ✓ دخول منتجين جدد يمكن أن يحتلوا مكاناً في السوق.
- ✓ وضعية الرائد في السوق يمكن أن تزعزع.
- ✓ يمكن أن تختفي مؤسسات.

فالتحسين الذي يحدثه الإبداع التكنولوجي الجزئي على المنتجات وأساليب الإنتاج مهم وذو أثر وفائدة كبيرة على المؤسسة، خاصة أنه يعتمد على متطلبات ومجهودات بسيطة وغير مكلفة كثيرا، ويمكن للقائم به مثلا عاملا أو مهندسا أو مجموعة منهم، حيث يبدأ بمجرد فكرة صغيرة لتتحول بعد دراسة أو تجربة إلى منبع للربحية بعد استغلالها وتجسيدها على المنتجات أو أساليب الإنتاج. ويتميز هذا النوع من الإبداع بالاستمرارية كون التحسين تدريجي ومستمر ، ويمكن لتراكم الإبداعات التكنولوجية الجزئية أن تحدث تغييرا جذريا في المنتج أو أساليب الإنتاج خاصة أن المؤسسات تتسابق في إحداث التغييرات البسيطة على منتجاتها أو أساليب إنتاجها لتحقيق تفوق تنافسي[3].

ثانيا- الإبداع التكنولوجي حسب طبيعته:

يكمن تصنيف الإبداع التكنولوجي في المؤسسة إلى نوعين أساسيين هما:

1- الإبداع التكنولوجي للعملية الإنتاجية:

الإبداع التكنولوجي يعني حدوث تغيرات في عمليات الإنتاج، وتغيرات في المواد الأولية والمعـــدات الإنتاجية، كما أن إحداث التغيرات في أساليب الإنتاج لتحسين أدائها وتبسيطها ينجر عنه نتائج إيجابية، تتمثل

[1] حنان بن عاتق، توفيق حجماوي، **واقع الإبداع التكنولوجي و تأثيره على أداء المنظمة في الجزائر**، الملتقى الدولي حول: **الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية**، جامعة البليدة،الجزائر، 18-19 ماي 2011، ص6.

[2] Corbel Pascal, "Innovation et propriété industrielle", cours de LPI2, université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 2003, P3.

[3] نصر الدين بن نذير، **الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص15-16.

في سرعة معالجة المدخلات وتدفق المخرجات وتخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد العملية الإنتاجية، أي الرفع من فعالية جهاز الإنتاج، هذا ما يسمح للمؤسسة من تحقيق هوامش أكبر و ضمان لإستمراريتها التنافسية. و عليه فالبحث عن الإبداعات التكنولوجية لطرائق الإنتاج واستغلالها يمكن المؤسسة من تحسين أداء أسلوبها الإنتاجي فنيا واقتصاديا، حيث يمكن الجانب الفني في تحسين جودة المنتجات والسرعة في معالجة المدخلات، وأما الجانب الاقتصادي فيكمن في تخفيض تكاليف الإنتاج.

2- الإبداع التكنولوجي لمضمون المنتج:

يتعلق هذا النوع من الإبداع التكنولوجي بمحددات أو مكونات المنتج نفسه، ويقصد به إحداث التغيرات في مواصفات المنتج وخصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن[1].

و يمكن القول أيضا بان إبداع المنتج يقصد به تقديم منتج جديد للمؤسسة والسوق معاً أو تحسين منتج موجود(المنتج الحالي) يكون جديد للشركة ولكنه موجود في السوق.وسنتناول أنواع إبداع المنتج وباختصار وكالاتي:

- تطوير المنتج الحالي (منتج موجود):

يقصد بهِ إجراء تعديل وتحسين على منتج موجود في المؤسسة لغرض تقديمهِ إلى السوق بشكلٍ جديد لتلبية حاجات ورغبات الزبائن[2].

- تصميم منتج جديد:

وهو عملية إيجاد أفكار لتقديم منتج جديد يُطرح لأول مرة ويكون جديد على الشركة والسوق والزبائن،وقد يكون جديد على الشركة ولكنهُ غير جديد على الأسواق.

بناءا على ما تقدم يمكن القول أن كل المجهودات المبذولة من قبل المؤسسات والرامية إلى إحداث تغيرات في مواصفات أو مكونات وخصائص المنتجات، تصنف ضمن النشاطات الهادفة لإحداث إبداعات تكنولوجية في المنتج بغية إشباع وتلبية حاجيات المستهلكين بطريقة أفضل، وتحقيق تفوق تنافسي على المنافسين.

3- العلاقة بين الإبداع التكنولوجي للمنتج والإبداع التكنولوجي للعملية الإنتاجية:

إن العلاقة بين الإبداع التكنولوجي للمنتج والإبداع التكنولوجي لعملية الإنتاج متداخلة ونسبية، حيث أنه في بعض الحالات فإن إحداث تغيير في المنتج يؤدي إلى تغيير عملية إنتاجه، وفي حالات أخرى التغيير في العملية ليس ضروريا، وتتوقف العلاقة بينهما على أساس عاملين أساسيين هما:

- طبيعة المنتج من حيث كونه استهلاكي أو استثماري؛
- درجة الإبداع التكنولوجي في كونه جذري أو تدريجي؛

[1] محمد السعيد أوكيل، **اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي**، مرجع سابق، ص34.
[2] أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص10.

ففي حالة المنتجات الصناعية أو الاستثمارية، فإن الإبداع التكنولوجي فيها قد يتطلب تغييرا في عملية إنتاجها أو على الأقل تعديلها، بينما قد لا يستلزم ذلك بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية بالضرورة، بالرغم أنه قد يحدث تغيير بسيط، أما درجة الإبداع التكنولوجي في المنتج الذي أبدع فيه جوهريا يتطلب تغييرا جذريا في عملية إنتاجه.

المطلب الثالث

عراقيل ومصادر الإبداع التكنولوجي

تتعدد مصادر الإبداع التكنولوجي، فمنها ما تتمثل في شكل فرص متاحة يجب استغلالها، ومنها ما تكمن في أفكار جديدة يمكن رصدها من مختلف وظائف المؤسسة، وأخرى تستنبط من السوق ومن الإصغاء لحاجيات الزبائن، بالإضافة إلى مصادر أخرى. كما أن للإبداع التكنولوجي عوائق تكمن في ثلاث مستويات اقتصادية، اجتماعية وتقنية.

أولا. عراقيل الإبداع التكنولوجي:

إن للإبداع التكنولوجي عدة عراقيل تحد من فعاليته وهي مندرجة كالآتي:

1- عراقيل من الناحية الاجتماعية:

يواجه الإبداع التكنولوجي على المستوى الاجتماعي عدة عراقيل، من بينها سوء الاتصال بين أفراد المؤسسة، والذي ينجر عنه عدم تكاتف جهودهم في سياق واحد مساعد لتجسيد الإبداع التكنولوجي في المؤسسة، إضافة إلى ذلك مدى تقبل أو رفض العمال أو الموظفين للأفكار الجديدة في الإنتاج وكيفية النظر إليها، وعليه يجب نشر الجانب التوعوي بأهمية الإبداع التكنولوجي لأفراد المؤسسة عامة ولمستقبل المؤسسة خاصة[1].

يعتبر جانب التأهب لدى أفراد المؤسسة للقيام بعملية الإبداع التكنولوجي وتبنيها، من أهم عوامل نجاح هذه العملية داخل المؤسسة أو فشلها، فهي تعمل على إظهار مخاوفهم بصفة عامة، وعليه يجب تجسيد نظام الحوافز لتشجيع أفراد المؤسسة للقيام بالإبداع التكنولوجي .

2- عراقيل من الناحية التقنية :

إن القيام بإبداع تكنولوجي يمثل إلى حد كبير مخاطرة كبيرة سواء على المستوى التجاري، المالي أو التقني، لذلك فهذه المخاطر خاصة التقنية تعتبر أحد العراقيل التي تقف حجر عثرة في وجه الإبداع

[1] الطيب فتان، مرجع سبق ذكره، ص83، بتصرف.

التكنولوجي، إضافة إلى ذلك أن القيام بها يحتاج إلى يد عاملة تقنية كفؤة ومؤهلة، والتي تعتبر من أحد أهم العوامل التي يتوقف نجاح الإبداع التكنولوجي عليها إضافة لتوفر تكوين ملائم[1].

3- عراقيل من الناحية الاقتصادية :

إن من أهم العراقيل على المستوى الاقتصادي والتي تواجه عملية الإبداع التكنولوجي قلة الموارد المالية المخصصة للبحث والتطوير والتي تحد من تحقيق إبداعات تكنولوجية جديدة، إضافة إلى ضعف مردودية هذه الإبداعات، خاصة إذا كانت على مستوى الجامعات ومراكز البحث بحيث لا تجد من يطبقها على أرض الواقع. تعتبر قلة وندرة المعلومات الخاصة بالمخاطر الاقتصادية والمالية الناتجة من جراء إدخال إبداع تكنولوجي جديد إلى السوق من أهم العوائق التي تواجه الإبداع التكنولوجي[2].

إن ارتفاع تكاليف تجهيزات الإنتاج أو التطوير، يعد عاملا آخر يقلل من عملية الإبداع التكنولوجي، كما تعتبر أيضا تركيبة التجهيزات الجديدة عائق يحد من عملية الإبداع التكنولوجي نظراً لنقص الخبرة.

ثانيا. مصادر الإبداع التكنولوجي:

ويمكن حصر مصادر المعارف المرتبطة بالإبداع التكنولوجي تقليديا في أربع نقاط[3]:

1. البحث والتطوير؛
2. اقتناء تكنولوجيات متطورة من الخارج؛
3. التعاون مع مؤسسات أخرى ومنظمات بحث؛
4. نشاطات أخرى مرتبطة بزيادة المعارف؛

فحسب التقرير المقدم من طرف مصلحة الدراسات والإحصائيات الصناعية لوزارة المالية والصناعية الفرنسية Sessi عام 1994، اعتبر أن البحث والتطوير ليس هو المصدر الأساسي المستعمل للإبداع التكنولوجي، حيث فرق بين المصادر الداخلية والتي مثلها في: (البحث والتطوير داخل المؤسسة، الدراسات والأبحاث، براءات الاختراع)، والمصادر الخارجية المتمثلة في: (البحث والتطوير الجماعي، البحث والتطوير خارج المؤسسة، براءات الاختراع من خارج المؤسسة)، واقتناء التكنولوجيا المتمثلة في (الاستعمال المبتكر لمنتجات الاستثمار، وضع مواد ومكونات جديدة). والنتائج ملخصة في الجدول التالي:

[1] محمد الطيب دويس، مرجع سبق ذكره، ص46، بتصرف.
[2] محمد الطيب دويس، مرجع سبق ذكره، ص45، بتصرف.
[3] عمر بوسلامي، **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال- وحدة الدار البيضاء- الجزائر العاصمة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير،غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص10-11.

الجدول رقم (01): مصادر الإبداع التكنولوجي

المصادر	نسبة المؤسسات المستعملة لهذه المصادر
مصادر داخل المؤسسة	%84,8
البحث و التطوير	%50
الدراسات التقنية	%76,5
امتلاك براءات الاختراع	%27,9
مصادر خارج المؤسسة	%62,7
البحث والتطوير الجماعي	%28
البحث والتطوير خارج المؤسسة	%45,7
براءات وتراخيص من خارج المؤسسة	%10,7
اقتناء التكنولوجيا	%84,5
الاستعمال المبتكر لمنتجات الاستثمار	%74,1
وضع مواد ومكونات جديدة	%60,6

المصدر: عمر بوسلامي، **دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال- وحدة الدار البيضاء- الجزائر العاصمة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير،غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص11.

إن ما يمكن إستخلاصه من الجدول، أن ما نسبته **84,8%** من المؤسسات التي شملتها هذه الدراسة تعتمد على المصادر الداخلية للإبداع التكنولوجي، حيث نجد أن الدراسات التقنية بنسبة 76,5% تعتبر كأهم عنصر مندرج ضمنها، أما بالنسبة للمصادر الخارجية والتي تمثل نسبة **62,7%** نجد أن عنصر البحث وتطوير خارج المؤسسة مثل نسبة 45,7% من هذه المصادر وأعتبر كأهم عنصر فيها، وأما بالنسبة لاقتناء التكنولوجيا فقد مثلت ما نسبته **84,5%** من عينة الدراسة، وأعتبر عنصر الاستعمال المبتكر لمنتجات الاستثمار والــذي مثل ما نسبته 74,1% من هذه المصادر كأهم عنصر فيه.

المطلب الرابع

سبل قياس وحماية الإبداع التكنولوجي

تعمل المؤسسات على استثمار مبالغ مالية كبيرة وإمكانيات بشرية ومادية هائلة في نشاط البحث والتطوير وذلك لأجل الحصول على منتجات أو أساليب إنتاج جديدة أو ترقيتها، وكل هذا للحصول على ميزة تنافسية قيمة تسمح لها بالاستمرار والبقاء خصوصا في ظل المنافسة الشديدة، ولكي تحافظ هذه المؤسسات على مثل هذه المكاسب التي تمنحها لها الإبداعات التكنولوجية المحققة يتوجب عليها معرفة كيفية قياس وحماية هذه الإبداعات التكنولوجية من التقليد أو السرقة من طرف المؤسسات المنافسة لها في السوق.

أولا. سبل قياس الإبداع التكنولوجي:

حدد الباحثون ثلاث أنواع من القياسات الكمية تستعمل لقياس الإبداع التكنولوجي، حيث تؤدي في مجملها إلى نفس النتائج تقريبا، حيث تتمثل في نفقات البحث والتطوير، عدد براءات الاختراع، تعداد الإبداعات التكنولوجية.

1- عدد براءات الابتكار (الاختراع):

يمثل هذا المقياس عدد براءات الابتكار الممنوحة للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن أن يمثل عدد براءات الابتكار مؤشرا هاما للإبداع التكنولوجي باعتباره منتج البحث و التطوير.

ولكن ليست كل براءات الابتكار التي تمنح لأصحابها تنفذ وتحول إلى إبداعات تكنولوجية، فقد يبقى الابتكار دون تنفيذ لسنوات طويلة، ومن ثم فإن عدد براءات الابتكار لا يوضح فاعلية الاستفادة منها في مجال الإنتاج، حيث يؤكد "جوزيف شوم بيتر" أنه طالما لم توضع الابتكارات موضع التطبيق فلا معنى لها اقتصاديا، وقد يكون من المضلل تماما التركيز على جانب الابتكار[1].

ولذا يتعين مقارنة النسبة المنفذة من الابتكارات خلال فترة زمنية معينة لقياس الإبداع التكنولوجي.

2- إحصاء الإبداعات التكنولوجية:

إن إحصاء الإبداعات التكنولوجية عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، حيث يعتبر أحسن مؤشر لقياس الإبداع التكنولوجي[2].

[1] فريدريك م.شرر،**نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي و تأثره بالابتكار التكنولوجي**، ط1، ترجمة علي أبو عمشة، مكتبة العبيكان، السعودية، 2002، ص46، بتصرف.

[2] محمد الطيب دويس، مرجع سبق ذكره، ص47.

3- مصاريف البحث و التطوير:

وتستعمل بشكل واسع قيمة البحث والتطوير كمقياس للاستثمارات في الإبداع التكنولوجي، حيث تبين مدى اهتمام المؤسسات بالإبداع و الإنفاق عليه وهل هو من أولويات الإستراتيجية أم لا[1]، فمثلا نجد أن مؤسسة جنرال موتورز ومؤسسة فورد تنفقان معا أكثر مما تنفق فرنسا، وهما يعتبران من بين العشر مؤسسات الأولى في العالم التي تنفق على البحث والتطوير.

والانتقاد الوحيد لهذا المقياس كونه مقياس خارجي للإبداع التكنولوجي، وليس تعدادا أو قيمة للإبداعات التكنولوجية الحقيقية الناتجة.

ثانيا. سبل حماية الإبداع التكنولوجي:

تقوم المؤسسات بحماية الإبداع التكنولوجي من خلال حقوق الملكية الصناعية، والتي تعرف على أنها:" الحقوق التي ترد على مبتكرات جديدة كالمخترعات والرسوم والنماذج الصناعية، أو على شارات مميزة تستخدم إما في تمييز المنتجات"العلامات التجارية"، أو في تمييز المنشئات التجارية"الاسم التجاري" وتمكن صاحبها من الاستئثار باستغلال ابتكاره أو علامته التجارية، أو اسمه التجاري في مواجهة الكافة"[2]. وعليه يمكن تصنيف أشكال حماية الإبداع التكنولوجي كالآتي:

1- العلامة التجارية:

ففي حالة عدم إمكانية المؤسسة الحصول على براءة الاختراع، يمكنها أن تطالب بحماية منتجها بعلامة، وهي عبارة عن اسم أو رمز تختاره قصد تمييز منتجاتها عن باقي المنتجات المتوفرة والمتواجدة في الأسواق، وتهدف المؤسسة بهذا الإجراء حماية شهرتها وضمان الفوائد المترتبة عنها[3].

2- النموذج (الشكل):

ترتبط حماية النماذج بالخصائص الشكلية المميزة للمنتجات الجديدة، وتتمثل هذه الحماية في إبراز اسم الشخص أو المؤسسة مما يسمح له أو لها من تحقيق غايات معينة ليست مادية شرطا[4].

3- براءة الابتكار (الاختراع):

تعرف براءة الابتكار على أنها الشهادة التي تمنحها الدولة بواسطة هيئة عمومية مختصة، للمبتكر كي تثبت له حق احتكار استغلال اختراعه ماليا ولمدة محدودة (20 سنة على العموم) وظروف معينة، وبذلك فهي تمثل المقابل الذي تقدمه الدولة والمجتمع ككل للمبتكر تقديرا لجهوده ويصبح له حق خاص ومطلق قانونا على الابتكار، وتتم حماية الابتكار من طرف الدولة عن طريق فرض عقوبات رادعة على من يقوم بنقل الابتكار أو استخدامه بدون موافقة صاحبه، لكن هذا لا يمنع الدولة إذا ما اقتضت المصلحة الوطنية أن تستولي على

[1] محمد الطيب دويس، مرجع سبق ذكره، ص46. بتصرف.
[2] نفس المرجع، ص66. بتصرف.
[3] نصر الدين بن نذير، **الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية**، مرجع سبق ذكره، ص85.
[4] نفس المرجع، ص85. بتصرف.

الابتكار بغية استغلاله، وتستطيع أيضا أن لا تمنح له أصلا براءة الابتكار خاصة إذا كان يدخل ضمن قطـــاع حساس وإستراتيجي (الدفاع)، بشرط أن تحافظ للمبتكر على حقه المالي نظير جهود البحث والتطوير التي قام بها[1].

حددت المنظمة العالمية للملكية الفكرية OMPI الشروط الواجب توفرها في الابتكار كي يستفيد من الحماية، فلابد أن تكون له فائدة عملية وأن يبين عنصر الجدة فيه، أي بعض الخـــصائص الجديـــدة غـــير المعروفة في مجموعة المعارف المتوافرة في مجاله التقني، ويجب أن يبين الاختراع نشاطا ابتكـــاري لا يمكـــن لأي شخص له معرفة متوسطة في المجال التقني استنتاجه، وأخيرا يجب أن يكون " أهلا للبراءة" بموجب القانون[2].

المبحث الثاني

الإطار المفاهيمي للأداء

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام و التمحيص و التحليل، من قبل المفكرين والباحثين لتحديد مفهومه، وهذا الاهتمام نابع من كونه المحدد لدرجة تطور وتنظيم الاقتـــصاد، وباعتباره مقياس للنجاح، ورغم ذلك يبقى مفهوم الأداء يعاني من صعوبة التحديد ويشوب تعريفه الالتبـــاس والغموض.

وفي هذا المبحث سنقوم بالتطرق إلى مفهوم ومميزات الأداء، ثم أهم العوامل المـــؤثرة علـــى الأداء، بالإضافة إلى أصنافه، وفي الأخير سيتم التطرق إلى مؤشرات قياس الأداء.

المطلب الأول

مفهوم ومميزات الأداء

أولا- مفهوم الأداء:

لقد عرف مصطلح الأداء تطورا كبيرا من حيث المعنى والمضمون، حيث تعود جذوره الأصـــلية إلى اللغة اللاتينية "Performanre" والمقصود بها إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشـــتقت منـــها اللفظـــة الإنجليزية "Performance" التي تعني " انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"[3].

[1] إبراهيم بختي، محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لتنافسية الاقتصاديات: الجزائر والدول العربية، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006، ص149. بتصرف.
[2] نفس المرجع، ص149.
[3] A.Khemakhem, **La dynamique du contrôle de gestion**, 2ème édition , (Paris: Bordas, 1976), p.310.

تعددت واختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب، الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في التعارف إلى البعد أو الزاوية التي كان كل واحد منهم يتناول الأداء في إطارها. ومن بين هذه التعاريف نذكر:

1- عرف أحمد صقر الأداء بأنه:" قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"[1]؛

2- أما الأستاذة سناء عبد الكريم فترى أنه:" سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"[2]؛

3- ويعرفه خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس بأنه:" النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها"[3]؛

4- أما توفيق محمد فيعرفه على أنه:" المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"[4]؛

5- أما راوية حسن فعرفته على أنه:" درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"[5]؛

6- يعرف الباحث الاقتصادي Kalika الأداء بأنه:" الدرجة أو النسبة من الأهداف التي تحققها المؤسسة"[6]؛

7- أما الخزامي اعتبر الأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، فعرفه بأنه " سلوك يحدث نتيجة" وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون[7]. وكما اعتبره في تعريف آخر بأنه:" تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة"[8]؛

---

[1] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط2، 1979، ص50.

[2] سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08- 09 مارس، 2005، ص35.

[3] خالد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص383.

[4] توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء**، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص3.

[5] عائدة عبد العزيز علي نعمان، **علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى(دراسة حالة جامعة تعز بالجمهورية اليمنية)**، رسالة ماجستير في أدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان، الأردن، 2008، ص38.

[6] شادلي شوقي، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008، ص80.

[7] محمد بن علي المانع، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص71.

[8] عبد الحكم أحمد الخزامي، **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء**، ج1، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1999، ص19.

8- أما هايتر فعرف الأداء بأنه:" الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"[1]؛

9- أما من منظور مدرسة النظم فإن الأداء يشير إلى:" القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة"[2]؛

10- كما يعبر توماس جلبرت أنه لا يجب الخلط بين السلوك والإنجاز ذي القيمة والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج، أو نتائج. في حين أن الأداء: هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا[3]؛

أما من منطق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في إستخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة[4].

فالكفاءة تعني " محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل تكلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن"[5].

أما الفعالية فهناك من يعرفها على أنها:" القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة"[6]، وهناك من يقصد بالفعالية أنها:" مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة"[7].

ومنه نستنج أن الكفاءة تعنى بالوسائل والفعالية بالنتائج، وهناك من يقصد بالفعالية أنها القدرة على تقليل مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج وعوامله أو النتائج والموارد المستخدمة[8].

[1] علي حسن الشهري، **الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض**، رسالة ماجستير في العوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004، ص54.
[2] علي محمد عبد الوهاب، **العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص290.
[3] محمد جمال أكرم عمار، **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص81.
[4] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص87.
[5] ربيعة بركات، **دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، دراسة وحدة البريد الولائية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006، ص35.
[6] سعد صادق بحيري، **إدارة توازن الأداء**، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص201.
[7] عبد المليك مزهودة، **المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08- 09 مارس 2005، ص486.
[8] فريد بن عبيد، حداثة أسماء، **التكنولوجيا والتنمية المستدامة**، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص7.

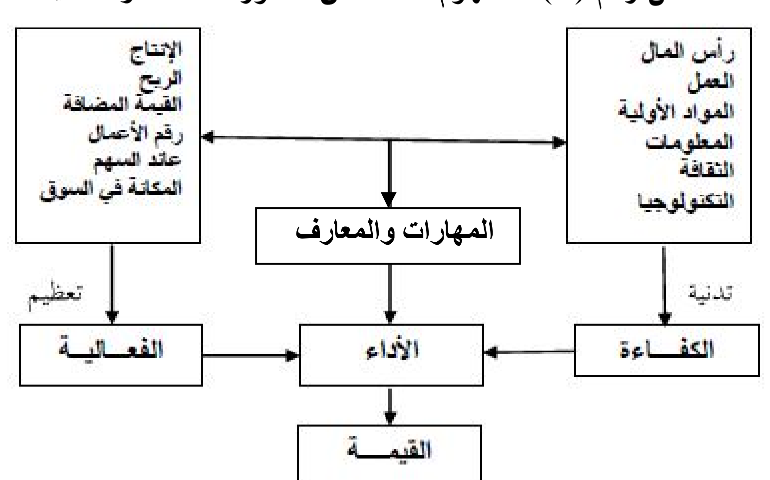
ولا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة، إلا إذا تمكنا من تحسين الثنائية: قيمة والتكلفة، بمعنى تحسين خلق الثروة، ومنه يمكن التعبير عن هذه الثنائية بمصطلح القيمة المضافة، والتي تمثل الزيادة في القيمة التي تضيفها المؤسسة إلى السلع والخدمات التي تتحصل عليها من الغير[1].

ومنه فإن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا، ويعني ذلك أنه عند تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الموضوعة فهي تعتبر مؤسسة فعالة.

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن مصطلح الأداء متعدد الأبعاد ووجهات النظر فلا نجد له تعريفا واضحا وموحدا عند جميع الباحثين. فالنظر للأداء من جانب واحد إما الكفاءة أو الفعالية يعد في الحقيقة نظرة جزئية يعالج بها الأداء[2]، فمن الممكن أو السهل أن تحقق المؤسسة أهدافها كما كان متوقعا بتوظيف كامل للموارد، ويمكن أيضا أن تحقق المؤسسة اقتصادا في إستغلال مواردها من دون تحقيق الأهداف الموضوعة.

والشكل (2) يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.

الشكل رقم (2) : مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد المليك مزهودة، **المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا**، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص486.

حيث ينظر إلى الأداء على أنه علاقة تبادلية بين تحقيق المؤسسة لأهدافها من جهة، وبمدى الاقتصاد في استغلال الموارد من جهة أخرى، وبهذا فإن الأداء مرتبط بالكفاءة والفعالية اللذان يعدان متلازمتين. من خلال هذا نخلص إلى أن الأداء يرتبط بالكفاءة والفعالية معا، أي مدى بلوغ الأهداف المرجوة بالاستخدام الاقتصادي لموارد المؤسسة.

[1] A. Khemkhem, op.cit, p331.

[2] عبد المليك مزهودة، **المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا**، مرجع سبق ذكره، ص486.

فوجود الموارد المسخرة والأهداف المسطرة بتواجد التدنية والتعظيم سواء على مستوى وظائف المؤسسة أو على المستوى الشامل للمؤسسة التي تساهم فيه جميع عناصر ووظائف المؤسسة في تحقيقها، ويصبح الأداء من المنظور الاستراتيجي مرتبطا بالقدرة التنافسية والتموقع من خلال قدرة المؤسسة على الصمود والاستمرار في سوق تنافسية متطورة وذلك بتحقيق الكفاءة والفعالية معا، من خلال تجسيد إستراتيجيتها ومواجهة القوى التنافسية[1].

ثانيا- مميزات الأداء:

ومن خلال ما سبق ذكره من تعاريف تظهر لنا بعض مميزات الأداء وهي:

1) ذو مفهوم واسع يختلف مدلوله باختلاف الذين يستخدمونه.فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة[2]؛

2) ذو مفهوم ديناميكي تتطور مكوناته عبر الزمن؛

3) ذو مفهوم شامل يشتمل على ثلاث أبعاد هي[3]:

- أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية؛
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛
- أداء المؤسسة في إطار بيئتها الداخلية والخارجية؛

4) يتحدد بمجموعة عوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقض. ففي هذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنية تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات[4]؛

ولا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة مفهوم الأداء، وذلك لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم، نظرا لاختلاف إيديولوجياتهم، فمنهم من يميل إلى الجانب الكمي، وبالتالي وسائل تحليله تكون في أغلبها تقنية، ومنهم من يميل إلى الجانب التنظيمي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب وأرقام.

[1] شادلي شوقي، مرجع سبق ذكره، ص82.

[2] ياسمينة ياسع، **دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، دراسة حالة شركة القطن الممتص**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011، ص68.

[3] عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، وقائع لقاء الخبراء حول قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية بالقاهرة ديسمبر 1999**، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص9.

[4] ياسمينة ياسع، مرجع سبق ذكره، ص69.

المطلب الثاني

العوامل المؤثرة على الأداء

إن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر تابع للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه سلبا أو إيجابا. ولما كان تحسين الأداء، سواء على مستوى الأنظمة الفرعية أو مستوى المؤسسة ككل، هو الهدف من وراء أغلب البحوث التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر، فإن الباحثين (كل حسب موضوع بحثه) سعوا إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الايجابية وتقليص آثارها السلبية.

أولا– العوامل التي لا تخضع لسيطرة المؤسسة:

بناءا على معيار التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي تكون بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده. ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تقسم هذه العوامل كالآتي:

1– العوامل الثقافية والاجتماعية: وتتمثل في النمو الديموغرافي والتقاليد ونمط المعيشة السائد في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، إضافة إلى المستوى التعليمي والثقافي لأفراد المجتمع، وهذا ما يؤثر بشكل كبير على القدرة التسويقية للمؤسسة وعلى أدائها، ودراسة العوامل الاجتماعية والثقافية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإطلاق منتج جديد واستهداف حصة من السوق[1].

2– العوامل التكنولوجية: وتتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع...الخ. إذ تمثل هذه العوامل عنصرا بالغ الأهمية في ربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد كبير من تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم في تخفيض أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة مواكبة التطورات التكنولوجية، وتشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سباقة إلى الإبداع والاختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها سواء كانت تقنية أو تسييرية[2].

---

[1] كمال ديده، **واقع استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صنع الكوابل الكهربائية بسكرة خلال الفترة(2007-2010)**، رسالة ماجستير في علوم التسيير،غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص63-64. بتصرف.

[2] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مرجع سبق ذكره، ص93.

3- العوامل السياسية والقانونية: وتتمثل في السياسة السارية في البلاد والاستقرار الأمني، والعلاقات الخارجية، الدستور، والقوانين والقرارات، كل هذه العوامل قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها[1].

4- العوامل الاقتصادية: والتي تعتبر من أهم العوامل نظرا لطبيعة المؤسسة الاقتصادية، وكون المحيط الاقتصادي مصدر مختلف مواردها ومستقبل مختلق منتجاتها ، وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية كلية كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة،...الخ. وعوامل اقتصادية جزئية مثل وفرة الموارد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، مستويات الأجور في القطاع،...الخ[2].

ثانيا- العوامل التي تخضع لسيطرة المؤسسة:

إن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيريها. ومع كثرة وتداخل العناصر المكونة للمؤسسة فإن العوامل المؤثرة في أدائها الخاضعة لتحكمها تتميز بصعوبة الحصر الدقيق، من حيث التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة وسرعة التأثير والتفاوت من حيث إمكانية التحكم.

وعلى الرغم من هذه المميزات إلا أنه يمكن تصنيف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

1- العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على وجه الخصوص[3]:

* التركيبة البشرية من حيث السن والجنس؛

* مستوى تأهيل الأفراد؛

* التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛

* نظامي المكافآت والحوافز؛

*الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين؛

[1] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (2000-2002)**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002، ص26.
[2] محمد قريشي، ، **التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص49.
[3] نفس المرجع، ص49

2- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني للمؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي[1]:

* نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
* نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
* تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
* نوعية المنتج، شكله، ومدى مناسبة التغليف؛
* التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
* التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
* نوعية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
* مستويات الأسعار؛
* الموقع الجغرافي للمؤسسة؛

وبصفة عامة يمكن القول أن أداء المؤسسة يتأثر بعوامل كثيرة جدا منها ما يمكن التحكم فيه ومنها ما يصعب أو يتعذر التحكم فيه، ونشير إلى أن معيار الفصل بين العوامل حسب التحكم فيها يبقى بدوره صعب الضبط والتدقيق وهو ما جعل بعض العوامل يصعب إدراجها ضمن هذه المجموعة أو تلك، والتي من بينها حجم المؤسسة الذي يؤثر دائما على أدائها بمختلف أنواعه، إضافة ثقافة المؤسسة التي يؤكد بعض الباحثين على تأثيرها على أداء المؤسسة إلا أن ميكانزمات هذا التأثير ومدى قدرة المسيرين على التحكم فيه تبقى إشكالية مطروحة للبحث.

[1] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مرجع سبق ذكره، ص93-94.

المطلب الثاني

أصنـــاف الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المقياس الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأصناف. ورغم هذه الإشـــكالية إلا أننا اعتمدنا المقاييس التالية باعتبارها المقاييس المناسبة ومفهوم الأداء:

أولا– وفق مقياس الإجمال:

بحسب هذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى ما يلي:

1– الأداء الشامل (الكلي):

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤســـسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربحية، النمو...الخ[1].

2– الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساســـية، فتفاعـــل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) مع بعضها يحقق الأداء الكلي للمؤسسة ويعزز فكرة أو مبـــدأ التكامـــل والتسلسل بين أهداف المؤسسة[2].

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

ثانيا– وفق مقياس مصدر الأداء:

تم تقسيم الأداء وفق هذا المعيار كالآتي:

---

[1] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مرجع سبق ذكره، ص89. بتصرف

[2] نفس المرجع، ص89، بتصرف.

1– الأداء الخارجي:

لقد تم تعريفه على أنه ذلك النوع من الأداء الذي ينتج جراء التقلبات الحاصلة في محيط المؤسسة الخارجي[1]، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا النوع من الأداء ، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة كزيادة حجم مبيعات المؤسسة نتيجة تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء ، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي[2].

2– الأداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه الأداء الذاتي أو أداء الوحدة ، فهو يمثل أداء المؤسسة في مجموعها و ذلك بفعل الجهود التي يبذلها أعضاء الإدارة والمسؤولين والمرؤوسين في العمل واستغلال موارد المؤسسة، حيث ينتج من توليفة الأداءات التالية:

أ– الأداء المالي: وهو يمثل مدى مقدرة المؤسسة على تجسيد جانب من أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية[3].

ب– الأداء البشري: إن هذا النوع من الأداء يعتبر من أكثر العوامل تأثيرا على مستوى أداء المؤسسة، حيث تم تعريفه من طرف أغلبية الباحثين والكتاب بأنه:" قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله"[4].

ج– الأداء التقني:وهو يعبر عن قدرة المؤسسة على استخدام و استغلال تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها. وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني في المؤسسة[5].

[1] ربيع قرين، ياسين عطاالله، **فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة**، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص04، بتصرف.
[2] محمد سليماني، **الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص118.
[3] بن ثامر كلثوم وآخرون، **تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة**، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص04.
[4] ربيعة بركات، مرجع سبق ذكره، ص39.
[5] يسمينة ياسع، مرجع سبق ذكره، ص74.

ثالثا– وفق مقياس طبيعة الأداء:

حسب هذا المعيار يصنف الأداء كما يلي:

1– الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداءا تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية[1].

2– الأداء الاجتماعي:

إن الأهداف الاجتماعية في حقيقة الأمر ما هي إلا قيود مفروضة على المؤسسة من طرف مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها بالأداء الاجتماعي لها. وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا، فإن تحقيقها يجب أن يتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن " الاجتماع مشروط بالاقتصاد". يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، والتي من خلالها يتم تبادل الخبرات الفنية الاستشارات، وكذلك تحديد مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها[2].

3– الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى[3].

4– الأداء الاقتصادي:

إن الأداء الاقتصادي يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وترشيد استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)[4].

رابعا– وفق مقياس الوظائف:

حسب هذا المقياس يصنف الأداء كما يلي:

---

[1] عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص22.
[2] كمال ديده، مرجع سبق ذكره، ص62. بتصرف.
[3] عادل عشي، مرجع سابق، ص22
[4] نفس المرجع، ص22.

1- الأداء الفردي:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة حيث من خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب[1].

2- الأداء الإنتاجي:

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة يسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبيات[2].

3- الأداء التسويقي:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضاء العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين[3].

4- الأداء المالي:

وهو قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فعند تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها يتجسد الأداء المالي للمؤسسة، ويتحقق معدل المردودية جيد وتكاليف منخفضة[4].

[1] محمد سليماني، مرجع سبق ذكره، ص119.
[2] عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص19.
[3] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم**، مرجع سبق ذكره، ص87، بتصرف.
[4] نعيمة شباح، **دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة المطاحن الكبرى للفترة 2004-2006**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008، ص10.

المطلب الرابع

مؤشرات قياس الأداء

أولا- مفهوم قياس الأداء:

يعرف قياس الأداء بأنه:" المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا"[1].

كما يعرف أيضا بأنه:" عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"[2].

ثانيا- مؤشرات قياس الأداء:

أعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه (خاصة من طرف مفكري النظرية الاقتصادية الجزئية)، وهذا من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أداءها من خلال الأرباح التي تحققها، أي الإيرادات الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تتحملها، ومن ثم فالتصور الذي كان سائدا هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحا أكبر هي التي تمتلك أداء جيد. وفقا لهذه النظرة كان أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها، غير أن تطورات المحيط دفعت المسيرين إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة، والتي تُعبر بصفة أدق عن أدائها، وتَسْتخدم المؤسسة للتعرف على أدائها الفعلي مجموعة من المؤشرات تُظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، تجدر الإشارة هنا أنه توجد طرق تقليدية في قياس الأداء، وأخرى حديثة، إلا أنه سيتم التركيز على الطرق الحديثة، مع الإشارة إلى الطرق التقليدية بإيجاز.

1- المؤشرات التقليدية:

وقد تمثلت في: الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية(ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية. ويعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر انتشارا واستعمالا، خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية لأنه يقود إلى قياس الأداء الصافي للمؤسسة من خلال إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، أي الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين[3].

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص487. بتصرف.

[2] د.عيسى مرازقة، **الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح**، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10- 11 نوفمبر2009، ص02. بتصرف.

[3] أ.د.الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مقالة مقدمة في مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2009، ص223.

غير أن هذه المؤشرات كانت تركز على الجانب المالي، حيث تعرضت إلى الكثير من الانتقادات خاصة مع نهاية السبعينات من القرن الماضي وذلك راجع إلى عدة أسباب نذكر منها[1]:

- التركيز في تقييم النتائج على الماضي مما يؤدي إلى: القصور في تناول الأحداث والأوضاع الحالية والمستقبلية، افتقاد القدرة على سرعة تداول الأخطاء وتصحيحها، العجز عن توقع المتغيرات والأخطاء ذات التأثير على نتائج النشاط ومن ثم صعوبة التعامل معها وتفاديها مبكرا؛
- إغفال بعض العوامل الجوهرية والجوانب الأساسية ذات الأهمية المحورية في نجاح أو فشل المؤسسة، كالجودة والمركز التنافسي وتطور المبيعات والعلاقة بكافة الأطراف ذات التأثير على الأنشطة؛
- القصور في قياس قيم وآثار أبرز وأهم عناصر ممتلكات وقدرات المؤسسة في ظل بيئة الأعمال الحديثة، متمثلة في الأصول غير الملموسة والتي تشمل:التميز والجودة مقارنة بالمنافسين، العلاقة بالأطراف الخارجية مثل العملاء ومدى رضاهم وولائهم للمؤسسة، الموردين ومدى التزامهم بالمتطلبات الواجبة، المساهمين والمستثمرين؛
- ثقافة المؤسسة ومدى ولاء ومهارات العاملين بها، وقدرتهم على الابتكار والإبداع، ودرجة التعاون والاتصال فيما بينهم؛

2- المؤشرات الحديثة:

في بداية تسعينيات القرن الماضي تم أعادة النظر في المؤشرات المالية، وهذا بوضع التحسينات عليها وتطويرها بما يتلاءم ومستجدات المحيط. وكمحاولة لتجاوز الانتقادات السابقة الموجهة للطرق التقليدية لقياس الأداء اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات نمو الصناعة والأسواق، إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الإستراتيجي في قياس الأداء داخل المؤسسة نظرا لأهميته في عملية القياس، وكذا من أجل التوصل ما أمكن إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم العمل على ربط الأداء الحالي للمؤسسة بأدائها المستقبلي، وتتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء في:

أ- بطاقة الأداء المتوازن (الأهداف المتوازنة):

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أبرز وأهم الوسائل الإدارية المعاصرة لقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف من خلال تقديم صورة واضحة عن وضع المؤسسة الراهن ومستقبلها.حيث كان أول ظهور لهذا المفهوم في بداية التسعينات في كتابات لـ David Norton و Robert Kaplan حيث عرفا بطاقة الأداء المتوازن على أنها:" نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس

[1] نرمين محمد الكفراوي، **تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء بقطاع الفنادق بمصر، دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر، 2010، ص25-26. بتصرف.

الأداء التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي والتنظيمي وانجاز الأهداف العامة"[1].

فوفقا لما اقترحه كل من David Norton و Robert Kaplan في استعراضهما لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فإنه يمكن توضيح هذه الأبعاد على النحو التالي:

أ- البعد المالي: يركز هذا المحور على الهدف الرئيسي للمؤسسات وهو تحقيق مستويات عالية من الأرباح، وبذلك يتم دراسة سلوك المؤسسات التي تساعد في تحسين الأداء المالي في المدى القصير والطويل، وبذلك لابد للمؤسسة من إتباع سياسات تساهم في تحقيق الأرباح المحققة، ومن هذه السياسات: تخفيض التكلفة، تحقيق المرونة في الإنتاج، وتطوير سياسات العمل باستمرار. وهذا يعني وضع معايير أداء مالية تسهم في استمرارية المؤسسة وتقدمها[2].

ب- بعد العملاء (الزبائن): ويركز هذا المنظور على نظرة العملاء لكيفية أداء المؤسسة لأعمالها، وبذلك فهو يهتم بقياس مدى نجاح المؤسسة بالوفاء باحتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية، وبذلك تنجح المؤسسة في تحقيق رضاء العملاء، والذي يعتبر من الأهداف الإستراتيجية التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها[3].

ج- بعد العمليات الداخلية: ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجيات العملاء وغايات وأهداف المالكين[4]. وعليه فهو يختص بكفاءة التخطيط والتنفيذ لعمليات المؤسسة المختلفة، ويبحث أيضا عن أسباب انحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة في مجالات تحسين وتطوير الإنتاجية، كما يعكس المهارات الخاصة بتنظيم الأعمال والتكنولوجيا المستخدمة بغرض إضافة قيمة للزبائن، حيث تتركز المؤشرات والمقاييس الخاصة بهذا المنظور على الجوانب التي يمكن بتحسنها تحقيق المزيد من رضا الزبائن والمكاسب المالية للمؤسسة ككل وبالأخص في مجالات دورة الإنتاج، الجودة، مهارات المستخدمين، والإنتاجية[5].

د- بعد التعلم والنمو: ويهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي والنمو لدى العاملين، ويتحقق التعلم التنظيمي من ثلاث أمور أساسية: الموظفين بجميع مستوياتهم، والنظم، والإجراءات التنظيمية. وبذلك فإن هذا البعد يسعى إلى استثمار الموارد البشرية في المؤسسة، واستخدام نظم وتقنيات المعلومات المساندة مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، والسعي إلى تحقيق التطور التكنولوجي والتقني للمؤسسة[6].

---

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، **إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص72.
[2] محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص68.
[3] أ.زكية مقري، أ.نعيمة حياوي، **أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية - وحدة منعة - باتنة**، مقالة مقدمة في مجلة العلوم الإنسانية، المجلد7، الإصدار 13، جامعة البصرة، العراق، 2014، ص184. بتصرف.
[4] سعد صادق بحيري، مرجع سبق ذكره، ص216.
[5] نرمين محمد الكفراوي، مرجع سبق ذكره، ص30-31. بتصرف.
[6] أ.زكية مقري، أ.نعيمة حياوي، مرجع سبق ذكره، ص183-184. بتصرف.

والجدول التالي يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المذكورة أعلاه.

الجدول رقم (02): مخطط توضيحي لبطاقة الأداء المتوازن.

البعد المالي	
ما هي صورتنا في عيون حملة الأسهم (كيف يرانا المساهمون؟)	المقاييس المالية
	الربحية العائد على الاستثمار(العائد على السهم) القيمة الاقتصادية المضافة التدفقات النقدية
بعد العميل (الزبون)	
ماهي صورتنا في العملاء (كيف يرانا العملاء؟)	مقاييس العملاء
	اجتذاب العملاء والحفاظ عليهم رضاء العملاء ربحية العميل صورة وسمعة المؤسسة
بعد العمليات الداخلية	
ماهي العمليات التي يمكن أن تحقق لنا الانطلاق والتميز لو تم التركيز عليها (في أي مجال يمكن أن نتفوق؟)	مقاييس العمليات الداخلية
	الجودة الزمن التكلفة الإنتاجية
بعد التعليم والنمو	
كيف تتم تقوية قدرة المؤسسة للتحسين والنمو والتطوير (هل يمكننا الاستمرار في خلق وتحسين القيمة؟)	مقاييس التعلم والنمو
	رضاء العاملين الحفاظ على العاملين الابتكار والإبداع التعليم والتدريب

المصدر: شاوي صباح، **أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2010، ص226. بتصرف.

إلا أن بطاقة الأداء المتوازن وجهت لها انتقادات من طرف الباحثين Massimiliano Bonacchi و Rinaldi Leonnrdo حيث يرون بأن هذا النموذج محدود إذ يقوم بقياس الأداء الاقتصادي فقط وليس

العام حيث أنه غير مزود بمؤشرات تقيس الأداء الاجتماعي والبيئي من منظور المسؤولية الاجتماعية فبإغفال هذين البعدين لن يكتمل تصور مدى تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة[1].

ب- مؤشرات قياس الأداء بحسب الكفاءة والفعالية لـ Barillot:

وبصيغة أكثر عملية وضع Barillot P اقترح مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء ببعدي الكفاءة والفعالية، تم تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مؤشرات Barillot لقياس الأداء

مجال القياس	الكفاءة والفعالية	المؤشرات
مؤشرات الأداء المالي	الفعالية	الأرصدة الوسيطة للتسيير، القدرة على التمويل الذاتي، رأس المال العامل، الخزينة، الهيكلة المالية
	الكفاءة	المردودية المالية، والمردودية الاقتصادية
مؤشرات قياس الأداء مع الزبائن	الفعالية	* إرضاء الزبائن من حيث النوعية، السعر، قيمة الاستعمال. * إرضاء الزبائن من حيث العلاقات المحبوكة معهم (احترام الآجال، احتياجات الزبائن، نوعية العلاقات...). * وفاء الزبائن (جذب الزبائن، المحافظة عليهم، مغادرة الزبائن...) * التنافسية: قوة الزبائن الكبار، الحصص من السوق الوطنية والدولية.
	الكفاءة	مردودية أجزاء الزبائن
مؤشرات أداء عمليات الإبداع في مجال الأسواق	الفعالية	التنافسية: تحديد الأسواق الجديدة، الاحتياجات الجديدة للزبائن الجدد
	الكفاءة	تكاليف دراسة السوق
الإبداع في مجال المنتجات	الفعالية	التنافسية:- عدد المنتجات الجديدة المقدمة إلى السوق - عدد المنتجات الجديدة المقدمة من قبل المنافسين - نسبة المنتجات الجديدة إلى التوقعات - نسبة رقم الأعمال الناتج عن منتجات يقل عمرها عن سنتين - دورة تطوير المنتجات الجديدة
	الكفاءة	التكاليف:- مصاريف البحث والتطوير - مصاريف البحث في المنتجات النهائية - مصاريف البحث الموجهة إلى منتجات جديدة
مؤشرات الأداء في مجال الطرق الجديدة	الفعالية	التنافسية: تحديد غياب جديد وتقنيات جديدة
	الكفاءة	التكاليف:- المواد المستخدمة - مصاريف العمال المسخرين لضبط التقنيات الجديدة
مؤشرات أداء عمليات الإنتاج	الفعالية	الفعالية الإنتاجية: احترام آجال تنفيذ الطلبيات، دورة الإنتاج، كميات المواد المستخدمة. الليونة: زمن تغيير خطوط الإنتاج

[1] شادلي شوقي، مرجع سبق ذكره، ص87.

		– رد الفعل تجاه طلبية ما – نوعية الإنتاج – ثمن البيع مقارنة مع المنافسين – نوعية المنتج
	الكفاءة	الكفاءة الإنتاجية: مردود التقنيات، نسب استغلال الآلات، مردود المواد، التكاليف، الهامش الصافي، هيكلة التكاليف، إنتاجية اليد العاملة، المردودية الإنتاجية
التنظيم	الفعالية	إرضاء الأجراء، الوفاء والتحفيز (معدلات الغيابات)، استقرار العدد ووزن الأفراد المؤقتين
	الكفاءة	الإنتاجية، الإنتاجية الظاهرة لليد العاملة، المردودية، ميزانية التكوين، زمن التكوين/ زمن العمل.

المصدر: عبد المليك مزهوده، **مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2007، ص76.

من خلال هذا نجد أن هذه المؤشرات أعطت صورة واضحة لأداء المؤسسة الاقتصادي الشامل وعن مدى تغطيتها للعديد من الجوانب ولو أن اختيار وإعداد مؤشرات لقياس الأداء بشكل واضح وخصوصا مع إدخال مؤشرات نوعية يخدم جميع الأطراف والشركاء يبقى من الإشكاليات الميدانية التي تواجه المسيرين في ميدان التطبيق.

المبحث الثالث
الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محور الدراسات الاقتصادية باعتبارها كيانا مختلفا في حجمه، طريقة إدارته، استراتيجياته، ومعالجة الكثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، ولم يعد ينظر إليها على أنها مرحلة من مراحل التحول التي تمر بها المؤسسة حتى تبلغ حجمها الأمثل، بل أصبح ينظر إليها كقطاع مستقل وله خصوصياته.

سنحاول من خلال هذا المبحث إلقاء الضوء على هذا القطاع الحيوي، من خلال عرض أهم التعاريف المعتمدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف أكبر الدول والهيئات الدولية، ثم سنتطرق إلى أهمية هذه المؤسسات وأنواعها وفي الأخير سيتم التطرق إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المطلب الأول

تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد لهذا النوع من المؤسسات إذ يختلف من دولة إلى أخرى، وهذا راجع لاختلاف السياسات والتوجهات والمستوى الاقتصادي والاجتماعي للدول، وكذلك اختلاف المعايير المنتهجة للتعريف، فما يبدو مؤسسة صغيرة أو متوسطة في بلد متطور قد يكون مصنف كمؤسسة كبيرة في بلد نام والعكس صحيح، وفيما يلي أهم تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أولا- تعريف البنك الدولي للإنشاء والتعمير: يعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار عدد العمال والذي يعتبر معيارا مبدئيا بأنها:" تلك المؤسسات التي توظف أقل من 100 عامل ويصنف المشروعات التي يعمل بها أقل من 10 عمال بالمشروعات متناهية الصغر، والتي بها مابين 10-50 عامل تعتبر مؤسسات صغيرة، وما بين 50 – 100 عامل فهي مصنفة كمؤسسات متوسطة"[1].

ثانيا- التعريف المعتمد في الإتحاد الأوروبي: لقد عمد الإتحاد الأوروبي إلى إيجاد تعريف موحد داخل المجموعة الأوروبية، لأن وجود أكثر من تعريف على مستوى الإتحاد وعلى مستوى الدولة، أمر من شأنه أن ينشئ نوعا من عدم الاتساق، بالإضافة إلى التأثير السلبي على التنافسية بين المؤسسات المختلفة. قام الإتحاد الأوروبي بإصدار التعريف عام 1996 كما هو ملخص في الجدول التالي:

جدول رقم (04): تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نوع المؤسسة	الحد الأقصى لعدد الموظفين	الحد الأقصى لرقم الأعمال	الحد الأقصى للميزانية
المصغرة	9	-	-
الصغيرة	49	07 مليون أورو	05 مليون أورو
المتوسطة	249	40 مليون أورو	27 مليون أورو

المصدر: أ.د.سليمان ناصر، أ.عواطف محسن، **قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل تنموي للاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات، المعوقات والحلول**، الملتقى الدولي الأول حول: تقييم استراتيجيات وسياسات الجزائر الاقتصادية لاستقطاب الاستثمارات البديلة للمحروقات في آفاق الألفية الثالثة للجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، 28- 29 أكتوبر 2014، ص3.

ثالثا- تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO: المؤسسة الصغيرة هي التي يعمل بها من 15 إلى 19 فردا، أما المؤسسة المتوسطة هي التي يعمل بها من 20 إلى 99 فردا، وأما المؤسسة الكبيرة هي التي يعمل بها أكثر من 99 فردا[2].

[1] عيسى آيت عيسى، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، أفاق وقيود**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس، جامعة الشلف، الجزائر، 2009، ص273.

[2] شعيب أتشي، **واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروجزائرية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008، ص11. بتصرف.

رابعا– التعريف الكندي: يستخدم في كندا عدة تعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث لا يوجد استقرار على تعريف موحد فكل منظمة أو هيئة تستعمل تعريفا خاصا بها، نذكر منها[1]:

1– وكالة الترقية الاقتصادية لكندا الأطلنطية (APECA): المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي كل من تشغل أقل من 500 عامل.

2– جمعية البنوك الكندية: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي تلك التي تحقق رقم أعمال أو دخل سنوي لا يزيد عن 50 مليون دولار.

3– وزارة الصناعة الكندية: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (الخدمية) وهي التي تشغل أقل من 300 عامل ودخل سنوي لا يتجاوز 25 مليون دولار. المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (الصناعية) وهي التي تشغل أقل من 500 عامل ودخل سنوي لا يتجاوز 25 مليون دولار.

4– بنك كندا للتنمية: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي التي تشغل 500 عامل أو أقل.

خامسا– تعريف اليابان: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك المؤسسات التي يكون رأس المال المستثمر فيها أقل من 50 مليون ين، وعدد العمال يكون أقل من 300 عامل[2].

سادسا– تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك المؤسسات التي يعمل بها 250 عامل ويمكن أن يصل العدد إلى 1500 عامل ولا تزيد قيمة الأموال المستثمرة عن 9 ملايين دولار[3].

سابعا– التعريف المعتمد من طرف الجزائر: ويتلخص في القانون رقم 01-18 الصادر في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي نص على: تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كان وضعها القانوني، بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات تشغل من واحد إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها ملياري دينار جزائري، أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري، وهي تحترم معايير الاستقلالية. ويصنفها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (05): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التعريف القانوني الجزائري.

المؤسسة	المستخدمون	رقم الأعمال	الميزانية السنوية
مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دينار	أقل من 10 مليون دينار
صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون دينار	أقل من 100 مليون دينار
متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 2 مليار	من 100 إلى 500 مليون دينار

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12، الجريدة الرسمية رقم 77 الصادرة في 2001/12/15، ص5- 6.

[1] شادلي شوقي، مرجع سبق ذكره، ص49.

[2] الأخضر بن عمر، علي باللموشي، **معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطويرها**، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ، جامعة الوادي، الجزائر، 05- 06 ماي 2013، ص4. بتصرف.

[3] نعيمة برودي، **التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية**، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17- 18 أفريل 2006، ص2.

المطلب الثاني

خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك مجموعة من الخصائص والسمات التي تشترك فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رغم اختلاف مجال نشاطها وتنوع الأطر التنظيمية، ويمكن إيجاز أهم هذه الخصائص فيما يلي:

- قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمالكيها وإشباع رغبات واحتياجات العملاء –الزبائن– بشكل كبير[1]؛

- تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لرؤوس أموال صغيرة نسبيا، لتأسيسها وتشغيلها، وهذا لما تتميز به من أصول وممتلكات عادة ما تكون بسيطة، مقارنة مع المؤسسات الكبيرة[2]؛

- تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التخصص الناجح في العمل الذي تقوم به، كما تعتمد على التخصص في المستهلك، حيث عادة ما تبحث عن سوق مستهدف معين تستطيع أن تتميز في خدمته مثل المنظمات التي تخصصت في إنتاج أدوات التجميل للسود في أمريكا مما يعطيها ميزة تنافسية[3]؛

- تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكثير من الأحيان، على الابتكار والإبداع في منتجاهّا، وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسات لا يمكنها أن تنتج بأحجام كبيرة، لهذا فهي يلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات على منتجاهّا عن طريق الاختراعات والابتكارات الجديدة حي تستطيع أن تنافس المؤسسات الكبرى ذات الوفرة والجودة العاليتين في الإنتاج[4]؛

- تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلبية حاجيات المستهلكين ذوي الدخل المنخفض خاصة الطلب على السلع والخدمات البسيطة المنخفضة التكلفة، في حين أن أغلب المؤسسات الكبيرة تميل إلى الإنتاج بصفة رئيسية من أجل تلبية رغبات المستهلكين ذوي الدخل العالي نسبيا مقارنة مع ذوي الدخل الضعيف[5]؛

- سرعة الإعلام وسهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات، يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وتمتاز أيضا بنظام معلوماتي غير معقد يتلاءم مع نظام القرار غير المعقد في هذه المؤسسات[6]؛

- تعاني من قلة البدائل المتاحة للتمويل وصعوبة توفير الضمانات الكافية للحصول على قروض من البنوك[7]؛

---

[1] محمد الهادي مباركي، **المؤسسة الصغيرة المفهوم والدور المرتقب**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد11، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1999، ص133. بتصرف.

[2] سمية قنيدرة، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة، دراية ميدانية بولاية قسنطينة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص60.

[3] فايز جميعة صالح، عبد الستار محمد العلي، **الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة**، ط1، دار حامد، عمان، الأردن، 2006، ص69.

[4] محمد الصالح زويتة، **أثر التغيرات على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007، ص10. بتصرف.

[5] بلال مشعلي، **دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة(ساتباب أليف) لتحويل الورق والبلاستيك**، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص41.

[6] شعيب أتشي، مرجع سبق ذكره، ص17.

[7] هالة محمد لبيب عنبة، **إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي: دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002، ص23.

– تساهم المؤسسات الصغيرة المتوسطة الصناعية في الدول الغربية بما يقارب 30% من الناتج القومي الإجمالي وهي نسبة معتبر، خاصة إذا استثنينا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النشاطات الأخرى غير الصناعية[1]؛

– تتميز بالكفاءة والفعالية بدرجات عالية تفوق ما يمكن أن تصل إليه المؤسسات الكبرى وذلك من خلال قدرتها على الأداء والإنجاز في وقت قصير نسبيا، تحقيق مزايا الاتصال المباشر والقدرة على التأثير السريع بين المدير والعاملين، العملاء والموردين، كما تحقق عوائد سريعة وعالية باعتبارها سريعة دوران رأس المال، وسرعة تكيفها مع توجهات المنافسين وأنشطتهم[2]؛

– الجمع بين الإدارة والملكية، حيث أن صاحب أو أصحاب المؤسسة غالبا ما يكون أو يكونوا هم مديروها ومن ثم يتمتعون باستقلال في الأداء وقضاء ساعات طويلة من العمل اليومي[3]؛

– تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداة للتدريب الذاتي لأصحابها والعاملين بها وبالتالي فهي تساعد على خلق إطارات تقنية متطورة ذات مهارة عالية.وتشير العديد من البحوث والدراسات الميدانية والنظرية وتؤكد على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا بارزا في طرح الأفكار التقنية الجديدة، كما وتساهم في تطوير الأفكار اللازمة لتطوير التشكيلات السلعية التي تنتجها المؤسسات الكبيرة، كما يمكنها تقليد العديد من المنتجات في مختلف القطاعات الاقتصادية الأمر الذي ساهم في استقلالية بعض الدول النامية واعتمادها على منتجاتها المحلية[4]؛

– تتيح أغلب فرص العمل الجديدة المطلوبة للدول التي تواجه مشكلات البطالة[5]؛

–تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعدلات فشل عالية ممثلة في الموت، الغلق أو التصفية مقارنة بالأعمال الكبيرة، وتهديد الفشل قائم على مدى حياة العمل الصغير، إلا أنه أعلى في سنوات التأسيس الأولى، ونسبته، الأكبر هي نتيجة عدم رغبة أصحابه في الإبقاء عليه بسبب الخسائر المالية التي يعرضهم لها، مما يضطرهم للتصفية[6]؛

– عدم تعرضها للأخطار في السوق بنفس الحجم الذي تتعرض له المؤسسات الكبيرة، خاصة عند إدخال منتج جديد أو تكنولوجيا جديدة، وتوفر الأولى على نوع من ضمان تصريف المنتجات في حالة التعاقد مع مؤسسات كبيرة أو خارجية[7]؛

---

[1] سعاد نائف برنوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة**، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص60.

[2] عبد الله بلوناس، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على حالة الجزائر**، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17- 18 أفريل 2006، ص127.

[3] نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007، ص84.

[4] بن نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص26. بتصرف.

[5] محمد صالح الحناوي، محمد فريد صحن، **مقدمة في الأعمال**، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص62.

[6] أ.د.سليمان ناصر، أ.عواطف محسن، **قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل تنموي للاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات، المعوقات والحلول**، الملتقى الدولي حول: تقييم استراتيجيات وسياسات الجزائر الاقتصادية لاستقطاب الاستثمارات البديلة للمحروقات في آفاق الألفية الثالثة بالجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، 28- 29 أكتوبر 2014، ص4.

[7] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص66

المطلب الثالث

أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة داخل نسيج الاقتصاديات المعاصرة لما لها أهمية جوهرية في تنشيط الاقتصاد القومي للدول وتحقيق التطور الهيكلي والتقدم ورعاية الابتكارات والإبداعات التكنولوجية، ناهيك عن دورها الذي لا ينكر في مجال محاربة البطالة، وسنحاول فيما يلي أن نبين مدى أهميتها من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية.

أولا- الأهمية النسبية من حيث العدد:

لعبت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا حيويا في عملية التطور الصناعي للدول المتقدمة وكذلك الدول الحديثة التصنيع وأصبحت تمثل قطاعا أساسيا ضمن اقتصادياتها. ومنذ منتصف السبعينات من القرن الماضي تضاعف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول الصناعية والنامية، فعلى سبيل المثال باتت المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل نسبة تجاوزت 90% من عدد المشروعات الاقتصادية الموجودة في العالم [1].
ونظرا لأهمية هذه المؤسسات ودورها في اقتصاديات الدول المتقدمة فقد بلغت في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي 22 مليون مؤسسة، وفي الإتحاد الأوروبي تجاوزت 18 مليون مؤسسة بما فيها المؤسسات الفردية والمصغرة بينما[2]، والجدول التالي يوضح لنا عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول المتقدمة.

جدول رقم (06): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول المتقدمة في أواخر التسعينات

الدولة	الو.م.أ	ألمانيا	بريطانيا	فرنسا	إيطاليا	اليابان
عدد المؤ ص م	%99,7	%99,7	%99,9	%99,9	%99,7	%99,5

المصدر: صالح صالحي، **أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثالث، جامعة سطيف، الجزائر، 2004، ص25. بتصرف.

كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل نسبة لا يستهان بها من إجمالي المؤسسات الموجودة في الوطن العربي، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(07): نسبة أعداد المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة إلى إجمالي الصناعة في بعض الدول العربية 1995.

الدولة	قطر	البحرين	المغرب	الكويت	لبنان	الأردن	تونس	سوريا	مصر	اليمن	العراق	الجزائر
%	88	81,2	80,6	80,5	78,5	77,8	76,6	76,4	71,6	70,6	67,0	55,6

المصدر: هالة محمد لبيب عنبة، **إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي: دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002، ص26.

[1] د.بلقاسم زايري، **العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد السابع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص169.

[2] صالح صالحي، **أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثالث، جامعة سطيف، الجزائر، 2004، ص25.

ثانيا- المساهمة في توظيف اليد العاملة:

لقد أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا هاما في استعاب اليد العاملة ولمخرجات أنظمة التعليم بشكل خاض، ويعتقد الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجال الاقتصاد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي إحدى أهم الآليات التي يمكن الاعتماد عليها لإستعاب أكبر عدد ممكن من العمالة الوطنية في سوق العمل، وهذا الاعتقاد أصبح واقعا ملموسا في السنوات الأخيرة في العديد من الدول المتقدمة منها والنامية، والجدول التالي يوضح مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توظيف اليد العاملة في بعض الدول المتقدمة.

جدول رقم(08):مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توظيف اليد العاملة في الاقتصاديات المتقدمة في أواخر التسعينات.

الدولة	الو.م.أ	ألمانيا	بريطانيا	فرنسا	إيطاليا	اليابان
نسبة العمالة الموظفة	%53,7	%65,7	%67,2	%69	%49	%73,8

المصدر: صالح صالحي، **أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثالث، جامعة سطيف، الجزائر، 2004، ص25. بتصرف.

وللمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية في خلق فرص عمل في الدول العربية كذلك، وهذا ما يظهره الجدول التالي:

جدول رقم(09): نسبة أعداد العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية لعام 1995

الدولة	المغرب	البحرين	تونس	لبنان	اليمن	الكويت	سوريا	قطر	الأردن
النسبة %	74,3	72,5	71,7	66,9	63,9	62,0	61,3	60,6	60,2

المصدر: هالة محمد لبيب عنبة، **إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي: دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002، ص27.

ثالثا- المساهمة في الناتج المحلي:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدرا لتوليد الناتج المحلي الإجمالي والثروة الاقتصادية، كما يظهره الجدول التالي:

جدول رقم (10): نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي لاقتصاديات الدول المتقدمة في أواخر التسعينات.

الدولة	الو.م.أ	ألمانيا	بريطانيا	فرنسا	إيطاليا	اليابان
نسبة المساهمة	%48	%34,9	%30	%61,8	%40,5	%27,1

المصدر: صالح صالحي، **أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري**، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثالث، جامعة سطيف، الجزائر، 2004، ص25. بتصرف.

رابعا- المساهمة في خلق القيمة المضافة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدرا لخلق القيمة المضافة في الدول العربية، حيث ارتفعت مساهمتها من حوالي 26,2 مليار دولار سنة 1980 إلى 40 مليار دولار سنة 1990 ثم إلى حوالي 49 مليار دولار سنة 1992 لتصل إلى حوالي 53,7 مليار دولار سنة 1993 محققة نموا قدره 105 %[1].

خامسا- المساهمة في تنمية الصادرات وتقليص الواردات:

أثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرتها الكبيرة على غزو الأسواق الأجنبية والمساهمة في زيادة الصادرات وتوفير النقد الأجنبي وتخفيف العجز في ميزان المدفوعات، فلها القدرة على الاستفادة من الموارد والإمكانيات المحلية المتاحة، بتكوين قاعدة صلبة في السوق المحلي كمرحلة أولى، وإنتاج مكونات السلع التي تعرض للتصدير كمرحلة ثانية، فقد بلغت مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في صادرات بعض الدول الآسيوية معدلات عالية جدا، إذ فاقت 60 % في الصين سنة 2000، حيث عرفت ارتفاعا ملحوظا خلال العشرتين الأخيرتين[2]. أما بالنسبة لألمانيا فتمثل صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 66 % من إجمالي الصادرات الصناعية، وفي إيطاليا حوالي 47 % وفي اليابان حوالي 30 % بالإضافة إلى إنتاج سلع وسيطة بنسبة 20% من صادرات الصناعات الكبرى، وفي فرنسا تصل النسبة إلى حوالي 27 %[3].

المطلب الرابع

واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يعتبر إصدار السلطات الجزائرية للأمر الخاص بتطوير الاستثمار رقم 01-03 الصادر في 2001/08/20 وإصدار القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 01-18 المؤرخ في 12/15/ 2001 ركيزة الأساس والدعم وبداية الانطلاقة الفعلية لمشوار طويل يحتاج لتضافر الجهود والأفكار والسياسات العامة للدولة، حيث سنتطرق إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال التطرق لتطور تعدادها وتوزيعها.

أولا- تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

لقد بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في نهاية سنة 2013 ما عدده 747934 مؤسسة، مقسمة بين مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة وتمثل 747387 مؤسسة أي ما نسبته 99,3% مقسمة بدورها إلى: مؤسسات أشخاص معنوية 441964 مؤسسة تمثل نسبة 59,09%، مؤسسات أشخاص طبيعية 136622 مؤسسة تمثل نسبة 18,27%، مؤسسات النشاطات الحرفية 168801

---

[1] د.رجم نصيب، أ.فاطمة الزهراء شايب، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة**، الدورة التدريبية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، 25 إلى 28 ماي 2003، ص6.

[2] سمية قنيدرة، مرجع سبق ذكره، ص65- 66

[3] سمية بروبي، **دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي -**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011، ص36.

مؤسسة تمثل نسبة22,57%، ومؤسسات صغيرة ومتوسطة عامة وهي تمثل الأقلية بـــ:545 مؤسسة عامة معنوية أي ما نسبته 0,07% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1]، والجدول الموالي يوضح تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الممتدة بين 2009-2013.

جدول رقم (11):تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين (2009- 2013)

طبيعة المؤسسات		عدد المؤسسات 2009	عدد المؤسسات 2010	عدد المؤسسات 2011	عدد المؤسسات 2012	عدد المؤسسات 2013	نسبة التطور السنوي 2009-2010	نسبة التطور السنوي 2010-2011	نسبة التطور السنوي 2011-2012	نسبة التطور السنوي 2012-2013
مؤسسات خاصة	أشخاص معنوية	345902	369319	391761	420117	441964	6,77%	6,08%	7,24%	8,38%
	أشخاص طبيعية	109496	249196	120095	130394	136622	3,40%	7,13%	8,58%	9,36%
	النشاطات الحرفية	169080	-	146881	160764	168801	-	-	9,45%	9,52%
مؤسسات عامة		591	557	572	557	547	-5,57%	2,69%	-2,62%	-2,50%
المجموع		625069	619072	659309	711832	747934	5,38%	6,50%	7,97%	8,81%

المصدر: من إعداد الطالب، استنادا لمعطيات وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرة المعلومات الإحصائية لسنة: 2010، 1011، 2012، 2013، ص9- 10.

من خلال الجدول يتضح لنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في زيادة مستمرة ، وبمقارنة سنة 2012 و2013 نجد أن عددها قد ارتفع فبالنسبة للمؤسسات الخاصة المعنوية كان عددها 420117 مؤسسة ليصل إلى 441964 مؤسسة محققة بنسبة تطور سنوي تقـــدر بــــ: 8,38%، أمـــا بالنـــسبة للمؤسسات الخاصة المعنوية فقد كان عددها 130394 ليصل إلى 136622 مؤسسة وبنسبة تطور سنوي 9,36%، لكن الزيادة الأكبر كانت من نصيب قطاع النشاطات الحرفية فمـــن 160764 مؤســـسة إلى 168801 مؤسسة وبنسبة تطور سنوي 9,52%، في حين نجد أن المؤسسات المتوسطة والصغيرة في القطاع العام قد شهدت نسبة تراجع سنوي قدرة بـــ: 2,50- %، فمن 557 مؤسسة لتصل إلى 547 مؤسسة.

1Direction Générale de la Veille Stratégiques, des Etudes Economiques et des Statistiques, **Bulletin d'information statistique de la PME**, n°23, Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de L'Investissement, Algérie, Novembre 2013, P10.

ثانيا- تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب قطاع النشاط:

تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في خمس قطاعات أساسية تتمثل في: قطاع الفلاحة والصيد البحري، قطاع المحروقات، قطاع الطاقة والمناجم والخدمات المتصلة، البناء والأشغال العمومية، قطاع الصناعة التحويلية وقطاع الخدمات. و الجدول التالي يبين تطور تعداد هذه المؤسسات حسب قطاع النشاط خلال الفترة (2009- 2013) :

جدول رقم (12): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط خلال (2009- 2013)

قطاع النشاط	2009	2010	2011	2012	السداسي الأول 2013	نسبة التطور 2009-2010	نسبة التطور 2010-2011	نسبة التطور 2011-2012	نسبة التطور 2012-2013
الفلاحة والصيد البحري	3642	3806	4006	4277	4458	%4,5	%5,25	%6,76	%7,63
المحروقات، الطاقة، المناجم والخدمات	1775	1870	1956	2052	2217	%5,35	%4,6	%4,91	%10,08
البناء والأشغال العمومية	122238	129762	135752	142222	147005	%6,16	%4,62	%4,77	%5,10
الصناعة التحويلية	58803	61228	63890	67517	70840	%4,12	%4,35	%5,68	%7,56
الخدمات	159444	172653	186157	204049	217444	%8,28	%7,82	%9,61	%11
المجموع	345902	369319	391761	420117	441964	%6,77	%6,08	%7,24	%8,38

المصدر: من إعداد الطالب، استنادا لمعطيات وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرة المعلومات الإحصائية لسنة: 2010، 1011، 2012، 2013، ص16.

من خلال الجدول نلاحظ أن قطاع الخدمات يحتل الصدارة في تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حيث ارتفع من 159444 مؤسسة خلال سنة 2009 وبنسبة تطور سنوي قدره 6,77% ليصل إلى 217444 مؤسسة خلال السداسي الأول لسنة 2013 وبتطور سنوي قدره 11%، أما المرتبة الموالية فيحتلها قطاع المحروقات، الطاقة، المناجم والخدمات حيث انتقل من 1775 مؤسسة خلال سنة 2009 وبنسبة تطور سنوي 5,35% ليصل خلال السداسي الأول من سنة 2013 إلى 2217 مؤسسة وبتطور سنوي قدره 10,08%، يليه بعد ذلك قطاع الفلاحة والصيد البحري والذي انتقل من

3642 مؤسسة وبنسبة تطور سنوي قدره 4,5% ليصل إلى 4458 مؤسسة خلال السداسي الأول لسنة 2013 وبنسبة تطور سنوي قدره 7,63%، ثم يليه قطاع الصناعة التحويلية والذي ارتفع من 58803 مؤسسة خلال سنة 2009 وبتطور سنوي قدره 4,12% ليصل إلى 70840 مؤسسة خلال السداسي الأول لسنة 2013 وبتطور سنوي قدره 7,56%، أما المرتبة الأخيرة فيحتلها قطاع البناء والأشغال العمومية والذي انتقل من 122238 مؤسسة خلال سنة 2009 وبتطور سنوي قدره 6,16% ليصل إلى 147005 مؤسسة خلال السداسي الأول لسنة 2013 وبتطور سنوي قدره 5,10%.

خلاصة الفصل:

بالرغم من تباين الآراء وتعدد وجهات النظر حول تقديم مفهوم الإبداع التكنولوجي إلا أننا وجدنا أن أغلبها تتفق على أنه مرتبط باستحداث تغيير، وموضوعه المنتجات بمختلف أنواعها وأساليب الإنتاج، وهذا التغيير قد يكون جزئيا يعمل على إدخال تغييرات وتحسينات تدريجية ولا تتطلب معارف علمية جديدة ومعمقة، أو جذريا ونافذا يحدث تغييرا جوهريا ويتطلب وسائل ومجهودات كبيرة ومكلفة ومعلومات ومعارف علمية مركزة ومعمقة وحديثة. كما توصلنا أن للمؤسسات العديد من الآليات والطرق لاعتماد الإبداع التكنولوجي منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي، كما توصلنا أن الإبداع التكنولوجي يكون محدود الفعالية والكفاءة إذا لم يتم حمايته وقياسه، وتعد براءات الاختراع الوسيلة الهامة والأساسية لحماية الإبداعات التكنولوجية.

أما بالنسبة للإطار المفاهيمي للأداء، فخلصنا إلى أن مفهوم الأداء يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في الدراسة، وتوصلنا أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث وضحنا بشيء من التفصيل أهم هذه المؤشرات سواء التقليدية أو الحديثة.

أما بالنسبة للإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فخلصنا إلى أن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف من دولة لأخرى، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بخصائص عديدة جعلتها الشكل المفضل من طرف العديد من الدول والسائد في معظم الاقتصاديات، وذلك نظرا لأهميتها الاقتصادية (خلق القيمة المضافة، تنمية الصادرات وتقليص الواردات) والاجتماعية (توظيف اليد العاملة والتخفيف من البطالة)، وفي الأخير رأينا أن الجزائر وكغيرها من دول العالم قد أولت اهتماما بهذا القطاع، والذي انجر عنه التطور المستمر لتعداد هذه المؤسسات من سنة إلى أخرى.

الفصل الثاني:

دور الإبداع التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المبحث الأول : الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المبحث الثاني : الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

المبحث الثالث : العلاقة بين الإبداع التكنولوجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تـــمهيـــد:

لقد أكدت العديد من الأبحاث والدراسات على أن الإبداع التكنولوجي يلعب دورا هاما ومحوريا في التطور الاقتصادي سواء على المستوى الوطني أو على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فنجـــاح هـــذه الأخيرة في الحفاظ على موقعها التنافسي وفعالية أدائها يتوقف على مدى مسايرتها للتطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، وإحداث إبداعات تقنية على منتجاتها وتحديث أساليب الإنتاج واستغلال الأفكار المبتكرة، الأمر الذي يؤدي إلى نجاعة أدائها ويضمن لها ميزة تنافسية دائمة، وفي ظل هذه الفترة التي تشهد تطور تكنولـــوجي متسارع ومنافسة حادة ينبغي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أن تولي أكبر اهتمام بمجال الإبداع التكنولوجي.

وعليه سنحاول في هذا الفصل الوقوف على دور الإبداع التكنولوجي في تحسين أداء المؤســـسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك من خلال المباحث التالية: المبحث الأول سنتطرف فيـــه إلى الإبـــداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أما المبحث الثاني سيكون حول الأداء المؤســـسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أما المبحث الثالث والأخير سنتطرق فيه إلى العلاقة بين الإبداع التكنولـــوجي والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المبحث الأول

الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى استغلال كل ما تتيحه البيئة العلمية والتكنولوجيـــة مـــن إمكانيات وسبل متاحة لممارسة وتطبيق الإبداع التكنولوجي.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أثر الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوســـطة، ثم إبراز واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ثم التطرق إلى آليات دعم الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المطلب الأول

آثار الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يسمح الإبداع التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بزيادة قدرتها على مواجهة تهديدات المحيط الخارجي واستغلال الفرص المتاحة، مما يمكنها من التفوق على منافسيها والبقاء في السوق، وفي هذا المجال يوجد عدة آثار إيجابية للإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نلخصها فيما يلي:

أولا– تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1]:

يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث والتطوير واستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يعمل على الاستعمال العقلاني لمواردها المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية، مما يعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. وقد بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 مؤسسة في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية، أن هناك ارتباط قوي بين الأداء الحالي والإبداع التكنولوجي، إذ كانت مستويات أداء تلك المؤسسات عالية وأرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج والعمليات.

ثانيا– تحسين التنظيم الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[2]:

يعمل الإبداع التكنولوجي على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق، كما يعمل على تشجيع المشاركة بين طاقم العمل في المؤسسة، مما يشكل حافزا لطرح المبادرات وظهور القدرات الإبداعية. كما يسمح الإبداع التكنولوجي بالتحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلبات الزبائن، التي تتطلب الاعتماد على نظم الإنتاج ذات المرونة العالية والتي تساعد في تقديم منتجات متميزة.

ثالثا– مواكبة التطور التكنولوجي[3]:

يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها. فالمؤسسات تعتمد إلى إدخال التحسينات والتعديلات على منتجاتها أكثر من لجوئها إلى طرح منتجات جديدة، نظرا لما تتطلبه هذه الأخيرة من إمكانيات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المؤسسات.

---

[1] إبراهيم بورنان، مصطفى بورنان، **نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال**، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة الأغواط، الجزائر، 2009، ص81. بتصرف.

[2] د.مراد ناصر، د.زياد أبو موسى، **واقع الإبداع في المؤسسة**، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، الجزائر، 18- 19 ماي 2011، ص9. بتصرف.

[3] الشيخ الداوي، **الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة**، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، جامعة الجزائر3، 2008، ص30. بتصرف.

المطلب الثاني

واقع الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن ما يميز واقع الإبداع التكنولوجي في الجزائر هو غياب علاقات العمل والاتصال بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإستراتيجية التكوين والبحث العلمي، فبحسب التوصيات المقدمة من قبل المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، والبنك الدولي، ومنظمات أرباب العمل التي دعت السلطات العمومية إلى ضرورة اتخاذ التدابير الآتية[1]:

- تشجيع الاتصال المنتظم بين الجامعيين وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال عمليات مستمرة تتعلق بتربص الطلبة في الوسط المهني، وتنظيم دورات تكوينية لصالح إطارات المؤسسات الجامعية؛
- تشجيع حاملي المشاريع المبتكرة؛
- إنشاء هياكل وآليات وإعداد برامج تسمح بإحداث تقارب بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجامعة؛
- رفع القيود التي تضر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في مرحلة الإنشاء.

إن تطور ثقافة إبداعية تتطلب تعاون وتنسيق الجهود بين مختلق المنتظمات والهيئات المكلفة بإنتاج المعارف العلمية والتكنولوجية، وتنميتها خاصة في مجال تحليل ونشر المعارف والأفكار القابلة للتطبيق والتحول إلى إبداعات.

كما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالخصائص التالية[2]:

- يغلب عليها الطابع العائلي، مع عدم توفر خبرة كافية في مجال التسيير والتنظيم العلمي؛
- ضعف الاستثمار في الأصول الغير الملموسة (الإبداع، الموارد البشرية، التكنولوجيا، اكتساب المعارف)، وغياب الإبداع والتجديد؛
- قدرات مالية محدودة وغير كافية؛
- غياب عناصر البحث والتطوير، حيث لا تتوفر على ميزانية خاصة للبحث والتطوير، وغياب المستخدمين في مجال البحث وكذا انعدام الهياكل المكلفة بهذا النوع من النشاط؛
- روابط وعلاقات ضعيفة، إن لم نقل منعدمة مع المحيط الجامعي؛
- ممارسة للنشاطات بأساليب غير رسمية؛
- معلومات اقتصادية غير كافية؛

---

[1] نصر الدين بن نذير، **دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر-** ، مرجع سبق ذكره، ص303.
[2] نفس المرجع، ص303.

المطلب الثالث

آليات دعم الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تضطلع الهيئات الداعمة للإبداع التكنولوجي التي تتوفر عليها الجزائر بعدة مهام تمس جوانب متعددة من المؤسسة، وتساهم في تحسين مستواها التكنولوجي وفق المعايير والمواصفات الدولية، ومن بين أهم الهيئات المكلفة بهذا الجانب، نجد:

أولا– المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية:

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-68 مؤرخ في 24 شوال عام 1418 الموافق 21 فبراير 1998، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي، وقد حل محل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية في الأنشطة المتعلقة بالاختراعات، ومحل المركز الوطني للسجل التجاري في الأنشطة المتعلقة بالعلامات والرسومات والنماذج الصناعية والتسميات. يقوم المعهد بتنفيذ السياسة الوطنية في الملكية الصناعية خصوصا السهر على حماية الحقوق المعنوية للمبدعين في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، لذلك فهو مكلف بما يلي[1]:

- توفير حماية الحقوق في الملكية الصناعية؛
- تحفيز ودعم القدرة الإبداعية والإبتكارية، وذلك باتخاذ الإجراءات المادية والمعنوية لذلك؛
- تسهيل الوصول إلى المعلومات التقنية الموجودة في وثائق البراءات بانتقالها وتوفيرها والتي تمثل حلولا بديلة لتقنية معينة يبحث عنها المستعملون من المواطنين والصناعيين ومؤسسات البحث والتطوير والجامعات؛
- تحسين ظروف استيراد التقنيات الأجنبية إلى الجزائر بالتحليل والرقابة وتحديد مسار اقتناء التقنيات الأجنبية مع مراعاة حقوق الملكية الصناعية ودفع أتاوى هذه الحقوق في الخارج؛
- ترقية المؤسسات الجزائرية لتسهيل العلاقات التجارية البعيدة عن المنافسة غير المشروعة مع حماية وإعلام الجمهور ضد الملابسات حول مصدر السلعة والخدمات والمؤسسات المتاجرة التي من شأنها توقيعه في المغالطة؛

ثانيا– المعهد الجزائري للتقييس:

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-68 مؤرخ في 24 شوال عام 1418 الموافق 21 فبراير 1998، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي، وقد

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد11، 1 مارس 1998، ص22.

حل محل المعهد الجزائري للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية في أنشطته المتعلقة بالتقييس والأنشطة ذات العلاقة به. حيث يقوم المعهد بتنفيذ السياسة الوطنية للتقييس من خلال[1]:

- إعداد المواصفات الجزائرية ونشرها وتوزيعها؛
- جمع وتنسيق جميع الأشغال في التقييس التي شرعت في إنجازها الهياكل الموجودة أو الهياكل المزمع إحداثها لهذا الغرض؛
- اعتماد علامات المطابقة للمواصفات الجزائرية وطابع الجودة ومنح تراخيص استعمال هذه العلامات والطوابع مع رقابة استعمالها في إطار التشريع المعمول به؛
- ترقية الأشغال والأبحاث والتجارب في الجزائر أو في الخارج وتهيئة منشآت الاختبار الضرورية لإعداد المواصفات وضمان تطبيقها؛
- إعداد وحفظ ووضع، في متناول الجمهور، كل الوثائق والمعلومات المتصلة بالتقييس؛
- تطبيق الاتفاقيات والمعاهدات الدولية في مجالات التقييس التي تكون الجزائر طرفا فيها؛

ثالثا- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية:

تم إنشاؤه بمقتضى الأمر رقم 67-172 المؤرخ في 31 أوت 1967، وتم تحويله بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-163 المؤرخ في 22 محرم 1419 الموافق لـ 19 ماي 1998، إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. حيث يخضع المعهد إلى القواعد الإدارية في علاقته مع الدولة، وإلى القواعد التجارية في علاقته مع الغير ، وقد وضع تحت وصاية الوزير المكلف بالصناعة وترقية الاستثمار، حيث تمثلت مهامه فيما يلي[2]:

- يساهم بالوسائل الملائمة في الأنشطة التي تبادر بها السلطات العمومية في مجال رفع مستوى الاقتصاد الوطني؛
- يقدم المساعدة للمؤسسات والهيئات الوطنية في مجالي إعداد إستراتيجية المؤسسات وبرامج التكوين والعمل بهما؛
- يقوم بتعميم التقنيات العصرية للتسيير؛
- يضمن تكوينا في علم التسيير الإداري للإطارات ومسيري المؤسسات العمومية والخاصة وبالأخص تلك التابعة للقطاع الصناعي؛
- يقوم بكل عمليات التكوين المستمر وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في ميادين التسيير، واللغات الممارسة في ميداني الأعمال والتوثيق؛
- يقدم خدمات مختلفة في مجالات الإعلام التقني والموارد التعليمية، والتوثيق والطبع والرسم الفني؛

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص27.
[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 33، 20 ماي 1998، ص8-9.

- ينظم كل التظاهرات ذات الطابع التقني والعلمي والتربوي المرتبطة بهدفه؛
- يقدم الإعانات للمؤسسات والهيئات الوطنية في مجالات التكوين والتسيير وتنظيم المؤسسات والتنمية الصناعية، وذلك بالقيام بعمليات ملائمة؛
- ينجز كل الدراسات والأبحاث التي لها علاقة بهدفه؛
- يضمن نشر الدراسات والنتائج التي يقوم بها؛

رابعا- الجائزة الوطنية للإبداع:

تعد الجائزة الوطنية للإبداع من بين الوسائل التي أوجدتها السلطة الجزائرية من أجل تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاهتمام بمجال الإبداع، ولقد أحدثت هذه الجائزة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-232 المؤرخ في 14 شوال 1429 الموافق لـ 14 أكتوبر 2008، وهي مخصصة لمكافأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة وتشجيعها، وتتمثل هذه الجائزة في منح ميداليات وشهادات استحقاق ومكافآت مالية لأحسن مؤسسة مبدعة[1]، وقد حدد مبلغها كما يلي:

- 1.000.000 دينار جزائري للفائز الأول؛
- 800.000 دينار جزائري للفائز الثاني؛
- 600.000 دينار جزائري للفائز الثالث؛

يذكر أن هذه الجائزة في طبعتها السادسة لسنة 2014 كانت نتائجها كالتالي[2]:

- الجائزة الأولى كانت من نصيب مؤسسة "دريوش" لمواد التجميل بتبازة عن منتجها المتمثل في مسحوق نزع الشعر "غالية"، وتحصلت على 1.000.000 دينار جزائري؛
- الجائزة الثانية من نصيب مؤسسة "وسم" للتجهيزات الطبية والجراحية بتيزو وزو عن منتجها المتمثل في مادة القرع، تحصلت على ميدالية الاستحقاق ومبلغ 800 ألف دينار جزائري؛
- الجائزة الثالثة من نصيب مؤسسة "بربرة فارم" بتبازة عن منتجها المتمثل في مرهم لعلاج الحروق الجديدة و هو المنتج الذي حظي باهتمام الجميع، وتحصلت على مبلغ 600 ألف دينار جزائري؛

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 60، 19 أكتوبر 1998، ص6. بتصرف.

[2] سعاد بوعبوش، مقال نشر في الشعب، http://www.djazairess.com/echchaab/41842، يوم الزيارة: 04 أكتوبر 2015.

المبحث الثاني
الأداء بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أفضت عالمية التبادلات والتغيرات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، إلى دفع الحكومات ومنظمات الأعمال للبحث عن طرق وأساليب حديثة وناجعة تمكنها من تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك باستخدام العديد من الإجراءات والبرامج. والجزائر كغيرها من الدول النامية، سعت إلى إرساء دعائم اقتصاد السوق، من أجل رفع القدرات التنافسية للمؤسسات وتحسين مستوى أدائها.

وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى واقع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ثم سنتطرق إلى معوقات تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بالإضافة إلى إبراز آليات وبرامج تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وفي الأخير سيتم التطرق إلى آفاق تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المطلب الأول
واقع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أولا- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث مناصب الشغل:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداة فعالة لتوفير مناصب الشغل، وللوقوف على مساهمة هذا القطاع في توفير العمالة في الجزائر نقدم الجدول الآتي الذي يوضح تطور مناصب الشغل الموفرة من قبل هذا النوع من المؤسسات للفترة الممتدة من 2009 إلى 2013 على النحو التالي:

الجدول رقم (13): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل في الجزائر

طبيعة المؤسسة		2009		2010		2011		2012		2013	
		العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%
المؤسسات الخاصة	أجراء	908046	58,71	958515	58,96	1017374	58,99	1041221	58,61	1121976	58,57
	أرباب المؤسسات	586903	37,95	618515	38,08	658737	38,20	686825	38,66	747387	39,02
المؤسسات العمومية		51635	3,34	48656	2,99	48086	2,79	48415	2,73	46132	2,41
المجموع		1546584	100	1625686	100	1724197	100	1848117	100	1915495	100

المصدر: من أعداد الطالب استنادا لمعطيات وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرة المعلومات الإحصائية لسنة:2009، 2010، 2011، 2012، 2013.

يتضح من خلال الجدول أعلاه المساهمة المعتبرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل في الجزائر حيث انتقلت من 1546584 عامل سنة 2009 إلى 1915495 عامل في سنة 2013،

كما نلاحظ المساهمة الفعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا التعداد باعتبارها تشكل الأغلبية لهذا القطاع.

ثانيا- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة:

إن الناتج الداخلي الخام يولد من مساهمات الأربع قطاعات الاقتصادية في البلاد وهي: قطاع المؤسسات المالية، المؤسسات الاقتصادية، مؤسسات الجماعات المحلية، مساهمة قطاع العائلات، ويمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن قطاع العائلات بنسبة كبيرة، حيث تساهم هذه المؤسسات بأكثر من 84,77% من الناتج الداخلي الخام، والجدول التالي يوضح مساهمة هذه المؤسسات في الناتج الداخلي الخام للفترة الممتدة من 2007 إلى 2011 .

الجدول رقم (14): تطور الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات حسب الطابع القانوني (2011-2007)

القيمة: مليار دينار جزائري.

الطابع القانوني	2007		2008		2009		2010		2011	
	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%
مساهمة القطاع العام	749.86	19,2	760.92	17,55	816.8	16,41	827.53	15,02	923.34	15,23
مساهمة القطاع الخاص	3153.77	80,8	3574.07	82,45	4162.02	83,59	4681.68	84,98	5137.46	84,77
المجموع	3903.63	100	4334.99	100	4978.82	100	5509.21	100	6060.8	100

Source: Direction Générale de la Veille Stratégiques, des Etudes Economiques et des Statistiques, **Bulletin d'Information Statistiques de la PME, n°22**, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, Algérie, Avril 2013, P42.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في تزايد مستمر حيث انتقلت من 3903,63 مليار دينار جزائري سنة 2007 لتصل إلى 6060,8 مليار دينار جزائري سنة 2011، كما يغلب على هذه المساهمة مساهمة القطاع الخاص، حيث ساهم في المتوسط خلال هذه الفترة بنسبة 83,32% بينما مساهمة القطاع العام لم تتعدى في المتوسطة ما نسبته16,68%.

ولمزيد من التفصيل للدور الحيوي الذي يلعبه أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، سنتناول مساهمة هذه المؤسسات في خلق القيمة المضافة بحسب الطبيعة القانونية وقطاع النشاط من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): تطور القيمة المضافة حسب الطابع القانوني وقطاع النشاط(2007-2011)

القيمة: مليار دينار جزائري

القطاع القانوني	2007		2008		2009		2010		2011	
	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%
الزراعة										
خاص	701,03	99,55	708,17	99,5	924,99	99,85	1012,11	99,70	1165,91	99,34
عام	3,16	0,45	3,58	0,5	1,38	0,15	3,08	0,30	7,80	0,66
المجموع	704,19	100	711,75	100	926,37	100	1015,19	100	1173,71	100
البناء والأشغال العمومية										
خاص	593,09	80,94	754,02	86,67	871,08	87,1	1058,16	98,73	1091,04	86,41
عام	139,62	19,05	115,97	13,33	128,97	12,9	13,59	1,27	171,53	13,59
المجموع	732,71	100	869,99	100	1000,05	100	1071,75	100	1262,27	100
النقل والمواصلات										
خاص	657,35	79,19	700,33	81,1	744,42	81,41	806,01	81,58	860,54	81,97
عام	172,72	20,8	163,24	18,9	169,95	18,59	182,02	18,42	189,23	0,66
المجموع	803,07	100	863,57	100	914,37	100	988,03	100	1049,77	100
خدمات المؤسسات										
خاص	56,6	78,92	62,23	74,05	77,66	78,78	96,86	79,15	109,50	79,58
عام	15,11	21,07	21,81	25,95	20,92	21,22	25,51	20,85	28,09	20,42
المجموع	71,71	100	84,04	100	98,58	100	122,37	100	137,59	100
الفندقة والإطعام										
خاص	71,12	88,07	80,87	88,7	94,8	89,9	101,36	88,61	107,60	88,61
عام	9,63	11,92	10,3	11,3	10,65	10,1	13,03	11,39	13,83	11,39
المجموع	80,75	100	91,17	100	105,45	100	114,39	100	121,43	100
الصناعات الغذائية										
خاص	127,98	84,12	139,92	85,23	161,55	86,14	169,95	86,03	199,79	86,17
عام	24,14	15,88	24,24	14,77	26	13,86	27,58	13,97	32,06	13,83
المجموع	152,12	100	164,16	100	187,55	100	197,53	100	231,85	100
الجلود وصناعة الأحذية										
خاص	2,08	87,39	2,2	86,94	2,25	88,33	2,29	88,42	2,34	90,04
عام	0,3	12,61	0,33	13,06	0,3	11,67	0,3	11,58	0,26	9,96
المجموع	2,38	100	2,53	100	2,55	100	2,59	100	2,60	100
التجارة والتوزيع										
خاص	776,82	93,25	935,83	93,28	1077,75	93,58	1204,02	94,10	1358,92	94,07
عام	56,18	6,75	67,37	6,72	73,88	6,42	75,45	5,90	85,71	5,93

المجموع	833	100	1003,2	100	1151,62	100	1279,47	100	1444,63	100

Source: Direction Générale de la Veille Stratégiques, des Etudes Economiques et des Statistiques, **Bulletin d'Information Statistiques de la PME, n°22**, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, Algérie, Avril 2013, P43.

من خلال الجدول نلاحظ المساهمة المعتبرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة بالنسبة لجميع القطاعات وهي في تزايد مستمر، كما نلاحظ أن مساهمة القطاع الخاص لجميع قطاعات النشاط الاقتصادي تفوق مساهمة القطاع العام في ذلك، وهذا راجع لاستحواذ القطاع الخاص على غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يلاحظ ضعف مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والناشط في قطاع الجلود وصناعة الأحذية، على غرار القطاعات الأخرى.

ثالثا- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية:

يمكن النظر إلى مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية من خلال:

- المساهمة في الواردات؛
- المساهمة في الصادرات؛

1- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الواردات:

لقد شهدت قيمة الواردات خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2013 سيطرة للقطاع الخاص (قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة)، حيث بلغت مساهمته في القيمة الإجمالية للواردات في المتوسط ما نسبته 73,75%، مقابل 26,25% للقطاع العام[1]، ويمكن تقديم الجدول التالي الذي يوضح هيكلة الواردات من الموارد المستوردة وكذا طبيعة ومساهمة الأطراف المعنية بالاستيراد للسداسي الأول لسنة 2013:

الجدول رقم (16): التوزيع العام للواردات حسب الطابع القانوني (السداسي الأول 2013)

القيمة: مليون دولار أمريكي

مجموعة الاستعمال	القيمة الكلية		المتعاملين في القطاع العام			المتعاملين في القطاع الخاص		
	القيمة	النسبة%	العدد	القيمة	النسبة%	العدد	القيمة	النسبة%
المواد الغذائية	5049	17,81	145	1607	31,83	1592	3442	68,17
الطاقة والدهون	2592	9,14	65	2396	92,44	612	196	5,56
المنتجات الخام	976	3,44	85	74	7,58	1520	902	92,42
منتجات نصف مصنعة	5879	20,74	458	1680	28,75	5368	4189	71,25
منتجات التجهيز الفلاحي	245	0,86	92	87	35,51	969	158	64,49
منتجات التجهيز الصناعي	8144	28,73	856	1397	17,15	9158	6747	82,85
منتجات استهلاكية غير	5465	19,28	308	1070	19,58	6902	4395	80,42

[1] Direction Générale de la Veille Stratégiques, des Etudes Economiques et des Statistiques**, Bulletin d'information statistique de la PME**, n°16, 18, 20, 21, 22, 23,Op.Cit.

غذائية								
المجموع	28350	100	2009	8321	29,35	26121	20029	70,65

Source: Direction Générale de la Veille Stratégiques, des Etudes Economiques et des Statistiques, **Bulletin d'Information Statistiques de la PME, n°23**, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, Algérie, Avril 2013, P46.

نلاحظ من خلال الجدول السابق هيمنة القطاع الخاص والمتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة على حجم الاستيراد مقارنة نظيره القطاع العام، حيث تمكن من استيراد ما قيمته 20029 مليون دولار أمريكي خلال السداسي الأول من سنة 2013، أي ما يعادل 70,65% من إجمالي الواردات، بينما بلغت قيمة واردات القطاع العام 8321 مليون دولار أمريكي، أي ما نسبته 29,35% من إجمالي الواردات.

ويمكن إضافة الجدول الموالي والذي يوضح تطور واردات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2013:

جدول رقم (17): تطور واردات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مجموعة المنتجات (2009-2013)

القيمة: مليون دولار أمريكي

مجموعة المنتجات	2009		2010		2011		2012		السداسي الأول 2013	
	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%	القيمة	النسبة%
السلع الغذائية	**5863**	**14,92**	**6027**	**14,99**	**9850**	**20,85**	**8983**	**19,19**	**5049**	**17,81**
السلع الخاصة بالإنتاجية	**11914**	**30,32**	**12295**	**30,58**	**13632**	**28,85**	**14081**	**30,09**	**9447**	**33,32**
سلع التجهيزات	**15372**	**39,12**	**15903**	**39,55**	**16437**	**34,74**	**13782**	**29,45**	**8389**	**29,59**
سلع الاستهلاك غير الغذائية	**6145**	**15,64**	**5987**	**14,89**	**7328**	**15,51**	**9955**	**21,27**	**5465**	**19,29**
المجموع	**39294**	**100**	**40212**	**100**	**47247**	**100**	**46801**	**100**	**28350**	**100**

المصدر: من أعداد الطالب استنادا لمعطيات وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرة المعلومات الإحصائية لسنة:2009، 2010، 2011، 2012، 2013.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن حجم الواردات في تزايد مستمر، حيث ارتفعت قيمة الواردات من 39294 مليون دولار أمريكي سنة 2009 لتصل إلى 46801 مليون دولار أمريكي أواخر سنة 2012. كما تتوزع أهم السلع المستوردة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة المذكورة سلفا في سلع

التجهيزات التي احتلت المرتبة الأولى من قيمة الواردات بنسبة متوسطة بلغت 35,49%، ثم تلتها السلع الخاصة بالإنتاجية بنسبة متوسطة قدرت بـ 30,63%، ثم تلتها السلع الغذائية بنسبة 17,55% في المتوسط، وأخيرا تلتهم سلع الاستهلاك غير الغذائية بنسبة 17,32% في المتوسط.

2- مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الصادرات:

تمثل المحروقات أهم الصادرات الجزائرية والتي تمثل نسبة 96,09% من إجمالي قيمة الصادرات الجزائرية سنة 2013، أما بالنسبة للصادرات خارج قطاع المحروقات فتبقى نسبتها هامشية ومقدرة بنسبة 3,91% من القيمة الإجمالية للصادرات الجزائرية أي ما قيمته 1,4 مليار دولار أمريكي، لذلك قامت السلطات الجزائرية بتشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات، وذلك من خلال تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها تمثل 99% من مجموع المؤسسات في الجزائر.

تتمثل المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات فيما يلي[1]:

- منتجات نصف مصنعة والتي تمثل نسبة 2,96% من القيمة الإجمالية للصادرات أي ما يعادل 1,06 مليار دولار أمريكي؛
- السلع الغذائية والتي تمثل نسبة 0,7% من القيمة الإجمالية للصادرات أي ما يعادل 251 مليون دولار أمريكي؛
- المنتجات الخام والتي تمثل نسبة 0,17% من القيمة الإجمالية للصادرات أي ما يعادل 61 مليون دولار أمريكي؛
- وأخيرا سلع المعدات الصناعية والتي تمثل نسبة 0,05% والسلع الاستهلاكية غير الغذائية والتي تمثل نسبة 0,03%؛

والجدول التالي يوضح أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

[1] **Bulletin d'information statistique de la PME**, n°23,Op.Cit, P:47.

الجدول رقم (18): أهم المنتجات المصدرة خارج قطاع المحروقات (2009-2013)

القيمة: مليون دولار أمريكي

تعيين المنتج	2009		2010		2011		2012		السداسي الأول 2013	
	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %
الزيوت والمواد الأخرى الناتجة عن تقطير الزفت	311,79	29,25	518,69	32,04	836,01	40,54	909,17	41,57	721,55	51,43
النشادر المتزوعة الماء	147	13,79	257,09	15,88	371,73	18,03	481,21	22	223,43	15,93
قصب السكر أو الشمندر	7	0,66	231,35	14,29	265,23	12,86	207,97	9,51	174,48	12,44
فوسفات الكالسيوم	75,83	7,11	109,95	6,79	128,34	6,22	152,88	6,99	55,11	3,93
الهيدروجين والغازات النادرة	45,76	4,29	42,66	2,63	39,14	1,9	36,04	1,65	27,45	1,96
الكحول اللاحلقية	17,06	1,6	27,5	1,7	41,75	2,02	49,03	2,24	25,95	1,85
الخضروات الطازجة والمبردة	-	-	-	-	-	-	-	-	18,43	1,31
التمور	14,3	1,34	17,55	1,08	23,37	1,13	24,71	1,13	17,48	1,25
المياه المعدنية والغازية	22,3	2,09	22,31	1,38	25,72	1,25	31,13	1,42	17,33	1,24
الجلود المدبوغة	-	-	-	-	20,33	0,99	14,87	0,68	-	-
الأسمدة المعدنية	-	-	-	-	-	-	-	-	13,59	0,97
الزنك على شكل خام	36,76	3,45	61,42	3,79	19,05	0,92	14,85	0,68	-	-

بقايا وفضلات حديد الزهر	**83**	**7,79**	**39,74**	**2,45**	–	–	–	–	–	–
الفحوم الحلقية	**23,83**	**2,24**	**23,07**	**1,42**	–	–	–	–	–	–
الزجاج الفولت والزجاج المصقول	**16,07**	**1,51**	**19,88**	**1,23**	–	–	–	–	–	–
الرصاص الخام	**4,75**	**0,45**	**19,19**	**1,19**	–	–	–	–	–	–
المجموع الجزئي	**805,45**	**75,56**	**1390,4**	**84,8**	**1771**	**85,87**	**1922**	**87,88**	**1294,8**	**92,29**
المجموع	**1066**	**100**	**1619**	**100**	**2062**	**100**	**2187**	**100**	**1403**	**100**

المصدر: من أعداد الطالب استنادا لمعطيات وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرة المعلومات الإحصائية لسنة:2009، 2010، 2011، 2012، 2013.

ما يمكن استخلاصه من الأرقام والمعطيات المتعلقة بمساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية هو أن القدرات التصديرية لهذه المؤسسات ضعيفة من حيث القيمة، ويغلب عليها تصدير المنتجات البسيطة من حيث المكون التكنولوجي، كما يعكس هذا الواقع ضعف قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إيصال منتجاتها إلى الأسواق الدولية، وعدم امتلاكها القدرة على المنافسة الدولية،وهذا ما يتطلب تجنيد استثمارات هامة في مجال التسويق والتنظيم والإبداع التكنولوجي وفي تسيير الموارد البشرية وغيرها من المجالات، وذلك من أجل رفع قدرتها على التنافس وتطبيق المعايير والمواصفات الدولية على منتجاتها، فهذه الاستثمارات تتطلب إمكانيات مالية معتبرة، الأمر الذي يشكل عائق أمام هذه المؤسسات، وذلك لمحدودية مواردها المالية، وهنا يدخل دور الدولة في بذل المزيد من الجهد لترقية وتطوير الصادرات خارج قطاع المحروقات ، والعمل على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتجعلها تتجاوب مع متطلبات السوق الدولية.

المطلب الثاني

معوقات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

على الرغم من أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني، والاهتمام الذي توليه لها السلطات الجزائرية، إلا أن هذه المؤسسات لازالت تواجه العديد من المعوقات التي تعترض سبيل أدائها وتطورها، ورغم ما حققته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص في مجال النمو والمساهمة في التنمية الوطنية وفي تكوين الناتج الداخلي الخام، إلا أنها لم تحظى بعد بالعناية الكافية في معالجة العوائق التي تعترضها، والتي تختلف حسب درجة شدتها وارتباطها بمراحل نمو المؤسسة المختلفة، وأهم العوائق التي تعترض أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ما يلي:

أولا- العوائق الإجرائية (الإدارية والقانونية):

يتسم المحيط التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بعراقيل إدارية تتمثل خاصة في: تعقد القوانين والقرارات التنظيمية، وصعوبة الدراية بالقوانين والتنظيمات السارية والتغير المستمر لها، إضافة إلى عدم شفافية واحترام النصوص[1]. الأمر يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير قادرة لتصدي المظاهر السلبية التالية:

- البيروقراطية الإدارية والإجراءات المعقدة التي تتطلب العديد من التراخيص والموافقات والعديد من الوثائق والجهات التي يتطلب الاتصال بها، مما يجعل محيط المؤسسة غير مساعد من جراء تباطؤ الإجراءات الإدارية ونقص الإعلام، إضافة إلى ازدواجية استعمال الوثائق المطلوبة، فعلى سبيل المثال: يستدعي الحصول على سجل تجاري وقتا طويلا ناهيك عن تقديم أزيد من 18 وثيقة، والمدة اللازمة للقيام بالإجراءات الإدارية لإقامة المشروع تزيد عن ثلاثة أشهر، والمدة المتوسطة لانطلاق المشروع في مرحلة التشغيل تصل إلى 5 سنوات[2]، وعليه فإن المشاكل البيروقراطية تشكل أهم حاجز تتحطم عليه إدارة المستثمر في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة الصناعية؛

- ضعف المستوى التكويني للإطارات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا تتماشى مع الأنظمة الحديثة لإدارة الأعمال واقتصاد السوق، وذلك نتيجة غياب سياسة تكوينية واضحة وممنهجة لفئة الإطارات[3]؛

[1] يوسف قريشي، **سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة ميدانية"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص86.
[2] صالح صالحي، مرجع سبق ذكره، ص39-40.
[3] أ.د.سليمان ناصر، أ.عواطف محسن، مرجع سبق ذكره، ص10.

– نقص الخبرة والإمكانيات وقصور في الإدارة والأنظمة، حيث تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بأنماط تسيير أقل من الحد الأدنى الذي يتطلبه اقتصاد تسوده المنافسة مع غياب تأهيل فعال وسريع لهذه المؤسسات[1]؛

ثانيا– العوائق الجبائية والجمركية:

تعتبر الأعباء الجبائية والجمركية التي تتحملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عاملا مثبطا لأدائها رغم إجراءات التخفيف المنتهجة من طرف الدولة، وتظهر هذه العوائق على مستوى:

– اشتراكات أرباب العمل في صندوق الضمان الاجتماعي للأجراء وغير الأجراء مرتفعة وتثقل كاهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

– نسب الضرائب والرسوم المقتطعة على أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال مرحلة الاستغلال تؤدي إلى ارتفاع الضغط الجبائي الذي كان من نتائجه توقف العديد منها عن النشاط[2]؛

– صعوبات جمركية نتيجة الإجراءات المتخذة من طرق الإدارة الجمركية التي لم تتكيف بعد مع القوانين والآليات الجمركية الدولية[3]؛

إن الأعباء الضريبية التي تتحملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لا تساعدها بأي حال من الأحوال على العمل الإنتاجي، بل تؤدي إلى تنامي العديد من الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي، وزيادة على ذلك فإن النظام الجمركي الجزائري يشكل أحد أكبر العقبات التي تعيق أداء ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا للبيروقراطية التي يتميز بها.

ثالثا– العوائق المالية:

هي من أهم وأخطر المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وربما يعتبر سببا للعوائق الأخرى التي تعترض أداء هذه المؤسسات، ويمكن تلخيص هذه العوائق فيما يلي:

– نقص المعلومات المالية خاصة فيما يتعلق بالجوانب التي تستفيد منها المؤسسات كالإعفاءات[4]؛

– محدودية صلاحيات الوكالات البنكية في عملية منح القروض بسبب عدم الاستقلالية النسبية[5]؛

– ارتفاع أسعار الفائدة على القروض، وقصر فترة سداد هذه القروض[6]؛

---

[1] ميلود مهدي، **دور التمويل الإسلامي في تفعيل عملية التنمية الاقتصادية في الدول النامية مع التركيز على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الوطني حول: المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي ببشار، الجزائر، 24- 25 أفريل 2006، ص5. بتصرف.

[2] أ.عبد الرحمان بن عنتر، أ.عبد الله بلوناس، **مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية**، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، 25- 28 ماي 2003، ص6.

[3] نفس المرجع، ص6. بتصرف.

[4] أ.السعيد بريبش، أ. عبد اللطيف بلغرسة، **إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول**، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17- 18 أفريل 2006، ص324.

[5] نفس المرجع، ص324.

[6] نصيرة قوريش، **آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17- 18 أفريل 2006، ص1048.

- غياب الفضاءات الوسيطية كالبورصة سواء أكانت مالية أو تجارية، والتي تمثل فضاء إعلاميا وتنشيطيا تشاوريا هاما[1]؛

- ضعف الشفافية في تسيير عملية منح القروض رغم أن الأصل في القرض خاضع للإشهار[2]؛

- غياب هيئات مالية متخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وغياب تمويل تنافسي كافي[3]؛

- ضعف التمويل الذاتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا نتيجة محدودية المدخرات الشخصية وعدم كفايتها للوفاء بحاجاتها التمويلية[4]؛

- افتقار مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للخبرة في أساسيات المعاملات المصرفية، وكذلك في مجال الأعمال والهندسة المالية، مما يؤدي إلى عدم دقة البيانات المالية والمحاسبية أو عدم توفرها أصلا[5]؛

وأخيرا ما يمكن استنتاجه هو هشاشة العلاقة بين البنوك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك لابتعاد البنوك عن إقراض هذه المؤسسات وهذا راجع لهشاشة الوضعية الاقتصادية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يشكل لها عقبة كبيرة في تحسين وتطوير أدائها.

رابعا- عــوائق مختلفة:

تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لعدة عوائق مختلقة منها ما يفرزها محيطها الداخلي وأخرى ناتجة عن محيطها الخارجي، حيث نلخص أهم هذه العوائق فيما يلي:

- قصور الجهود التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وافتقارها إلى الوعي التسويقي كما وتعاني من نقص كفاءات رجال البيع، كما تنقصها الإمكانيات المادية للإنفاق على الترويج والبحوث التسويقية وتنشيط المبيعات[6]؛

- مشاكل البنية التحتية حيث مازالت شبكة الطرقات ضعيفة وتوجد الكثير من مناطق البلاد — إلى غاية يومنا هذا- في عزلة شبه تامة عن بقية المناطق الأخرى وخاصة في الجنوب الجزائري[7]؛

- مشاكل إيصال الكهرباء والغاز والمياه والاتصالات بشتى أنواعها وارتفاع أسعارها بصفة متزايدة؛

[1] أ.السعيد بريبش، أ. عبد اللطيف بلغرسة، مرجع سبق ذكره، ص324.
[2] د.عاشور كتوش، أ.محمد طرشي، **تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17- 18 أفريل 2006، ص1037.
[3] نفس المرجع، ص1037.
[4] د.الشريف ريحان، أ.إيمان بومود، **بورصة تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أحدث مصدر لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، الجزائر، 18- 19 أفريل 2012، ص6.
[5] محمد طرشي، **الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حالة الصناعات الغذائية**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الشلف، الجزائر، 2005، ص75.
[6] ميلود مهدي، مرجع سبق ذكره، ص5.
[7] أ.السعيد بريبش، أ. عبد اللطيف بلغرسة، مرجع سبق ذكره، ص323.

– اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنماط تسيير لا تتماشى مع متطلبات الاقتصاد التنافسي، الذي يتطلب عصرنة تسيير المؤسسات، حيث تمثل الجودة الشرط الأساسي في ممارسة النشاط الاقتصادي، فنجد مثلا أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لا تفرق بين الحساب البنكي الشخصي للمسير المالك والحساب البنكي للمؤسسة، مما يؤدي إلى عدم الفصل بين النفقات المترلية والنفقات الخاصة بالمؤسسة[1]؛

– تسرب اليد العاملة المدربة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المؤسسات الكبيرة بحثا عن شروط عمل أفضل من حيث الأجر الأعلى والمزايا الأفضل بجانب توافر فرص أكبر للترقية[2]؛

– غياب التعاون وتبادل المعلومات بين مراكز البحث والجامعات من جهة، وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى؛

– المستوى التكنولوجي غير المناسب، إذ تعتمد جل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على آلات قديمة، مما يؤدي إلى إرتفاع التكاليف وعدم انتظام الإنتاج وانخفاض الجودة، وكذا صعوبة تدبر قطع الغيار في الوقت المناسب والنوعية الجيدة[3]؛

– ضعف استعمال الانترنت في ميدان عالم الأعمال والتجارة الإلكترونية؛

– غياب الوعي المحاسبي لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إما لعدم معرفتهم بالقواعد والأصول المحاسبية، أو لنقص خبرقم في هذا المجال مما يؤدي إلى لجوء معظمهم إلى مكاتب محاسبية خارجية لإعداد الحسابات الختامية وهو ما يزيد من نفقات المؤسسة[4]؛

– غياب أجهزة تبادل المعلومات الاقتصادية وتحديثها من المراكز والأجهزة التي تعمل في نفس المجال والمعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك عدم توفر وحدات معلومات متخصصة لدى الفرق التجارية والصناعية[5]؛

– إهمال لجانب البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميته وضرورته[6].

[1] يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص89. نتصرف.
[2] أ.عبد الرحمان بن عنتر، أ.عبد الله بلوناس، مرجع سبق ذكره، ص5.
[3] أ.د.سليمان ناصر، أ.عواطف محسن، مرجع سبق ذكره، ص14.
[4] شادلي شوقي، مرجع سبق ذكره، ص70.
[5] أ.د.سليمان ناصر، أ.عواطف محسن، مرجع سبق ذكره، ص14.
[6] عيسى آيت عيسى، مرجع سبق ذكره، ص276.

المطلب الثالث

آليات وبرامج تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غرار المؤسسات الكبيرة، تقع أمام تحد تنافسي كبير، وبذلك فإنه من الصعب تصور أي تطور لها دون دعم من طرف الدول التي تنتمي إليها، وإدراكا منها لهذه الحقيقة، قامت الدولة الجزائرية بإحداث عدة آليات وبرامج لدعم وتحسين أداء هذه المؤسسات، حيث سيتم توضيح هذه الآليات والبرامج فيما يلي:

أولا- آليات تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

هناك العديد من الهياكل والآليات التي سخرتها الدولة الجزائرية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها، إلا أنه يتعذر ذكرها جميعا لذلك سيتم الاقتصار على ذكر أهمها فقط.

1- الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ:

استحدثت هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم96- 296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني لسنة 1417 والموافق لــ 8 سبتمبر 1996، وضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة. تتمتع الوكالة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، كما يمكن أن تحث الوكالة أي فرع جهوي أو محلي بناءا على قرار من مجلسها التوجيهي، ومن بين المهام المسندة لها ما يلي[1]:

- تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية؛
- تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع، مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة؛
- تشجع كل أشكال الأعمال والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب، لاسيما من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأولي؛
- تحدث بنكا للمشاريع المفيدة اقتصاديا واجتماعيا؛
- تقيم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها؛
- تنظم تدابير لتعليم الشباب ذوي المشاريع وتجديد معارفهم وتكوينهم في تقنيات التسيير، على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية.

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52، 11سبتمبر1996، ص12- 13.

2- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI:

أنشأت هذه الوكالة بمقتضى الأمر الرئاسي رقم 01-03 المؤرخ في أول جمادي الثانية سنة 1422 الموافق 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار[1]، وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تتولى الوكالة في ميدان الاستثمارات وبالاتصال مع الإدارات والهيئات المعنية على الخصوص المهام الآتية[2]:

- ضمان ترقية الاستثمارات وتطويرها ومتابعتها؛
- استقبال المستثمرين المقيمين وغي المقيمين وإعلامهم ومساعدتهم؛
- منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به؛

أن الدور الذي تلعبه هذه الوكالة في ميدان ترقية وتطوير الاستثمار مهم جدا وهذا ما يمنح الفرصة ويشجع أكثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إقامة مشاريع استثمارية في مناطق مختلفة، والاستفادة من الإعفاءات الجبائية وشبه الجبائية المختلفة التي تثقل كاهلها خاصة في حالة عدم توفر رأس المال الكافي، فهذه الإعفاءات من شأنها أن تمنحها وفرة مالية معتبرة وعم مالي لمزاولة مختلف نشاطاتها في إطار الدعم الذي توفره الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار[3].

3- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة FGAR:

أنشئ هذا الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 6 رمضان سنة 1423 الموافق 11 نوفمبر 2002، وهو مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتولى الصندوق المهام التالية[4]:

- التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في مجال إنشاء المؤسسات، تجديد التجهيزات، توسيع المؤسسة وأخذ المساهمات؛
- إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة؛
- متابعة المخاطر الناتجة عن منح ضمان الصندوق؛
- ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمان الصندوق.

---

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 47، 22 أوت 2001، ص4.
[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 47، 22 أوت 2001، ص7.
[3] أ.د.سليمان ناصر، أ.عواطف محسن، مرجع سبق ذكره، ص18.
[4] الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 74، 13 نوفمبر 2002، ص13.

4- المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-80 المؤرخ في 25 فيفري 2003، وهو مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو مكلف بالمهام التالية[1]:

- ضمان الحوار والتشاور بين السلطات العمومية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين حول المسائل ذات المصلحة الوطنية التي تتعلق بالتطور الاقتصادي، وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة؛
- تشجيع وترقية إنشاء جمعيات مهنية جديدة؛
- جمع المعلومات الاقتصادية من مختلف الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل، وبصفة عامة من الفضاءات الوسيطية التي تسمح بإعداد سياسات واستراتيجيات لتطوير القطاع.

5- مشاتل المؤسسات:

أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-78 المؤرخ في 24 ذو الحجة 1423 الموافق 25 فيفري 2003، وهي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،حيث حددت المادة 2 من هذا المرسوم أشكالها (**المحضنة**: وهي هيكل يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات ، **ورشة الربط**: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية، **نزل المؤسسات**: هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث)، وهي مكلفة بالمهام التالية[2]:

- مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها؛
- تطوير التآزر مع المحيط المؤسساتي؛
- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة؛
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد؛
- تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل.

6- الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM:

أنشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 29 ذي القعدة 1424 الموافق 22 جانفي 2004، وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لمجمل نشاطات الوكالة، تضطلع الوكالة بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية بالمهام التالية[3]:

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، 26 فيفري 2003، ص21-22.
[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، 26 فيفري 2003، ص13-14.
[3] الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 06، 25 جانفي 2004، ص8.

- تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به؛
- تدعم المستفيدين وتقدم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم؛
- تمنح قروض بدون مكافأة؛
- تضمن متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم؛

7- الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 24 ربيع الأول 1426 الموافق 3 ماي 2005، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع الوكالة تحت وصاية الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي مكلفة بالمهام التالية[1]:

- تنفيذ الإستراتيجية القطاعية في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها؛
- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وضمان متابعته؛
- ترقية الخبرة والاستشارة الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تقييم فعالية تطبيق البرامج القطاعية ونجاحها، واقتراح التصحيحات الضرورية عليها، عند الاقتضاء؛
- متابعة ديموغرافية المؤسسات في مجال إنشاء النشاط وتوقيفه وتغييره؛
- ترقية الابتكار التكنولوجي واستعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة بالتعاون مع المؤسسات والهيئات المعنية؛
- جمع المعلومات المتعلقة بميدان نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستغلالها ونشرها؛
- التنسيق مع الهياكل المعنية، بين مختلف برامج التأهيل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

ثانيا- برامج تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مواجهة التحديات الراهنة على المستويين الداخلي والخارجي، قامت السلطات الجزائرية بإعداد مجموعة من البرامج لتحسين أداء هذه المؤسسات منها:

1- برنامج الإنعاش الاقتصادي:

يعد وسيلة لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث إحداث الكثير من الأنشطة والقيام باستثمارات متنوعة. وقد شمل غلافه المالي 2 مليار دينار جزائري على امتداد ثلاث سنوات (2001-2004) لصالح صندوق ترقية التنافسية الصناعية، و2 مليار دينار جزائري لتمويل إصلاح وعصرنة المناطق

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 32، 4 ماي 2004، ص8.

الصناعية ومناطق النشاط، كما تضمن هذا البرنامج بعض السياسات المرافقة التي تهدف إلى تحسين محيط المؤسسات وتوفير شروط إنتاج فعال للاستثمارات التي شرع فيها، وأكد على ضرورة تطبيق بعض الإصلاحات الهامة وهي[1]:

- ضرورة حماية بعض الفروع، وذلك من خلال إلغاء الرسم النوعي الإضافي والقيمة المحددة إداريا للسلع التي لا تنافس الإنتاج المحلي منافسة كبيرة، ومنع تصدير المواد الأولية التي يمكن تنميتها واستغلالها محليا؛
- الاقتطاعات الجبائية، وذلك بتخفيض بعض الرسوم كالرسم على النشاط المهني وتحويل المنح العائلية تدريجيا نحو صندوق الضمان الاجتماعي؛
- دعم قدرات استغلال المؤسسات من خلال تطبيق بعض الإجراءات التنظيمية، كتحديد أسعار الطاقة والماء للمؤسسات التي تستهلك كميات كبيرة؛

2- برنامج ميدا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

جاء هذا البرنامج في إطار الشراكة الأروجزائرية التي خلت حيز التنفيذ في 1 سبتمبر 2005 باسم برنامج أورو-تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، يهدف هذا البرنامج إلى تحسين تنافسية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاص، ليساهم بجزء كبير ومهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي، وذلك من خلال[2]:

- تطوير قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسماح لها بالتكيف مع مستلزمات اقتصاد السوق؛
- تطوير طرق الحصول على المعلومات المهنية لرؤساء المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين في القطاع العام والخاص؛
- المساهمة في الإشباع الجيد للاحتياجات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يندرج هذا البرنامج في إطار القانون التوجيهي المتضمن ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما المادة 18 التي تنص على قيام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوضع برنامج التأهيل المناسب من أجل تطوير تنافسية المؤسسات وذلك بغرض ترقية المنتوج الوطني، ليستجيب للمقاييس العالمية[3].

[1] أ.زلاسي رياض وآخرون، **تشخيص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 05- 06 ماي 2013، ص16.

[2] سليمة غدير أحمد، **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة تقييمية لبرنامج ميدا"**، مجلة الباحث، العدد09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص136

[3] الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 77، 15 ديسمبر 2001، ص7.

ولقد صادق عليه مجلس الوزراء في 08 مارس2004 وانطلقت أولى مراحله منذ بداية 2007بعد استكمال تنفيذه، في إطار تعزيز التنمية المستدامة للاقتصاد الوطني من خلال تحسين ودعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واكتسابها لعناصر التسيير الراشد باعتماد التقييس والابتكار التكنولوجي[1].

وتتمثل أهدافه الأساسية في[2]:

- وضع مخطط أعمال لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
- إعداد وتنفيذ سياسة وطنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أدائها التنافسي؛
- التفاوض حول مخططات ومصادر تمويل البرنامج؛
- تحضير وتنفيذ ومتابعة برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- وضع برنامج للمعلومات يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المبحث الثالث

العلاقة بين الإبداع التكنولوجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

سنحاول أن نبين في هذا المبحث العلاقة بين الإبداع التكنولوجي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك من خلال التطرق إلى علاقة الإبداع التكنولوجي بتدعيم إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التحكم في التكاليف وإستراتيجية التميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم سيتم التطرق إلى علاقة الإبداع التكنولوجي بمحددات الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الأخير سنتطرق إلى علاقة الإبداع التكنولوجي بالقوى التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول

علاقة الإبداع التكنولوجي بإستراتيجيات الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالنظر من زوايا عديدة يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فإذا أرادت هاته الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة.

[1] أ.سهام عبد الكريم، **سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج "PME 2"**، مجلة الباحث، العدد09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص145.

[2] نفس المرجع، ص145.

وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط.

وفيما يلي سنتطرق بشكل مفصل لعلاقة الإبداع التكنولوجي بإستراتيجيات الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ولكن قبل هذا يجب أولا التعرف على مصطلح الميزة التنافسية ولو بشكل مبسط وذلك من أجل الاستيعاب الجيد لهذا المطلب.

*** تعريف الميزة التنافسية حسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

تمثل الميزة التنافسية العنصر الإستراتيجي الحرج، الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة، من أجل تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، حيث تنشأ هذه الميزة بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة وأكثر فعالية من تلك المستعملة من فبل المنافسين، وهذا ما يجعلها في وضع متميز يسمح لها بتقديم منتجا متميزا بأسلوب أنجح من منافسيها، من خلال انخفاض تكلفة عملياتها التي تمكنها من تقديم منتجات تصارع في جودتها ما يقدمه المنافسون وبيعها بسعر أقل[1].

أولا- علاقة الإبداع التكنولوجي بتدعيم إستراتيجية التركيز:

يمكن الإبداع التكنولوجي المؤسسات من تركيز جهودها على شريحة معينة من المستهلكين وهذا من خلال التركيز على الإبداع التكنولوجي في خطوط الإنتاج، أو الإبداع في المنتجات أو في سوق محددة من اجل تلبية حاجتهم ورغباتهم على أكمل وجه ممكن.

فبانتهاء المؤسسة من عملية اختيار شريحة معينة من السوق تتجه للسعي وراء إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التمييز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فعندما تستخدم أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة ومواجهة رائد التكلفة، وإذا اتجهت إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. وهنا تجدر الإشارة أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح، فلو أخذنا شركة **بورش** للسيارات نجدها تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس شركة **جنرال موتورز** في صنف السيارات الرياضية في سوق السيارات، وبهذا نجد بأن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح وذلك راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف[2].

[1] د.عبود زرقين، أ.الطاهر تواتية، **العناقيد الصناعية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2014، ص176.

[2] د.عبد الوهاب بن بريكة، أ.زينب بن التركي، **مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة**، الملتقى الدولي التاسع حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة، الجزائر، 18- 19 ماي 2011، ص13. بتصرف.

إن المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز تميل إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح وذلك راجع لمعرفتها وخبرتها بالمجال المستهدف. إضافة إلى ذلك يمكن القول بان المؤسسات التي تركز على نطاق محدود من المنتجات فإن عملية قيامها بالإبداع التكنولوجي تكون أسرع بكثير مما يستطيع المنتج الذي يتبنى إستراتيجية التمييز، إلا أن المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات هي موجهة إلى شريحة معينة في السوق[1].

فمن خلال ما تم ذكره نستنتج بأن الإبداع التكنولوجي له أثر كبير في الحد من التكاليف ومساهمته في تمييز المنتجات، وعليه نستطيع القول بان للإبداع التكنولوجي أثر كبير على إستراتيجية التركيز (إما من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز)، ففي حالة قيام المؤسسة بالإبداع التكنولوجي من اجل تركيزها على التكاليف لكي تحصل على ميزة تنافسية في السوق المستهدفة فإنها لكي تحقق ذلك تستعمل كافة الأساليب الفنية الجديدة في عملية الإنتاج، نفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالإبداع التكنولوجي بهدف التركيز على تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فإنها لكي تحقق ذلك يجب عليها استخدام كافة الخصائص والتصاميم الإبداعية وطرق وأساليب العمل المختلفة[2].

ثانيا– علاقة الإبداع التكنولوجي بتدعيم إستراتيجية التحكم في التكاليف:

يعمل الإبداع التكنولوجي الناجح على إحداث ثورة في شكل الأداء التنافسي، وقد أثبتت التجارب نتائج تلك العملية من خلال خفضه لتكاليف الإنتاج الثابتة، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول إلى السوق وتهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى على اختلاف حجمها، مما يستوجب على المؤسسة أن تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات وتطوير العمليات الإنتاجية بغية تخفيض التكاليف، بدلا من التركيز على إبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي قد لا يضمن تحقيق النجاح. إذن يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض من التكاليف بصفة عامة والتكاليف الوحدوية بصفة خاصة[3].

ثالثا– علاقة الإبداع التكنولوجي بتدعيم إستراتيجية التمييز:

إن الإبداع التكنولوجي يعمل على التأثير على إستراتيجية التميز من خلال عرض المؤسسة لمنتجات جديدة، أو إضافة بعض الخصائص، أو استعمالات جديدة لمنتجات قديمة. والغرض من ذلك كله هو إشباع رغبات الزبائن بشكل مختلف ومتميز عما تقدمه المؤسسة المنافسة. ومن ثمة إقناع الزبائن بضرورة دفع ثمنا مرتفعا، مقابل القيمة التي يتلقوها وهم متأكدون بأنهم لم يُخدعوا.

[1] أ.محمد قرشي، **الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية**، مجلة البحوث والدراسات، العدد 6، جامعة الوادي، الجزائر، جوان 2008،، ص141- 142. بتصرف.
[2] نفس المرجع، ص142.
[3] نفس المرجع، ص139- 140. بتصرف.

لكن، لكي تتبنى المؤسسة إستراتيجية التمييز يتعين عليها تطوير كفاءة أفرادها خاصة من جانب البحث والتطوير، وهذا من أجل إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات والتي تلبي حاجيات مختلفة لعدد أكبر من فئات المجتمع، أين تمثل التصاميم والخصائص الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة منبعا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين[1].

وخلاصة القول إن التمييز في السلع والخدمات، الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع التكنولوجي يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق نوع من الوفاء والولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها[2]، إذ يعتبر هذا المبدأ –الولاء للعلامة– بمثابة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة بإمكانه توفير الحماية للمؤسسة في كل الأسواق أو على كل الأصعدة، فلقد أثبتت التجارب والدراسات الميدانية قدرة المنتجين المتميزين على فرض زيادات في الأسعار، وهذا راجع بدوره إلى قدرة الزبائن واستعدادهم لدفع أسعار استثنائية عالية، مما يعني أن للإبداع التكنولوجي دور في منح المؤسسة فرصة ثمينة للتمييز قصد كسب ولاء الزبائن الدائمين والمحتملين لعلامتها، مما قد يساهم في تذليل عوائق الدخول إلى السوق بالنسبة للمؤسسة المميزة، وتدعيم أدائها التنافسي في وجه المؤسسات المنافسة الأخرى التي تسعى إلى الدخول لنفس القطاع[3].

والجدول الموالي يلخص أهم ما ورد سابقا:

الجدول رقم (19): علاقة الإبداع التكنولوجي بإستراتيجيات الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

البيان	الأبعاد التنافسية للإبداع التكنولوجي
إستراتيجية التركيز	– التركيز على قطاع سوقي. – التركيز على المنتج. – التركيز على معدل الهامش الوحدوي (الربح).
إستراتيجية التحكم في التكاليف	– مراقبة التكاليف، الإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية، الاستثمار في تجهيزات جديدة والتي تقلل من التكاليف الوحدوية، الإبداع التكنولوجي من أجل تقليص التكاليف بصفة عامة.

[1] حنان بن عاتق، توفيق حجماوي، مرجع سبق ذكره، ص10، بتصرف.
[2] محمد قريشي، **الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية – دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة**، مرجع سبق ذكره، ص92- 93.
[3] د.عبد الوهاب بن بريكة، أ.زينب بن التركي، مرجع سبق ذكره، ص12. بتصرف.

إستراتيجية التمييز	- تميز المنتج، جودة المنتج، تكنولوجية المنتج، خدمة المستهلك، قوة البيع، الترويج.

المصدر: نصيرة بلخضر، هوارية بن حليمة، **الإبداع التكنولوجي أساس نجاعة الأداء الإستراتيجي للمؤسسة**، الملتقى الدولي الرابع حول: **المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، جامعة الشلف، الجزائر، 08- 09 نوفمبر 2010، ص8، بتصرف.

المطلب الثاني

علاقة الإبداع التكنولوجي بمحددات الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا يعد الإبداع التكنولوجي ما لم يفض إلى نتائج إيجابية تعود هذه الأخيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالربح حتى تؤمن استمراريتها، وتعود على الزبائن حتى يكون بمقدورهم اقتناء منتجات تتوفر على شروط السلامة، فالإبداع التكنولوجي في هذه الحالة يصبح نقطة انتقاء بين ما هو ممكن تكنولوجيا واجتماعيا، ويمكن تحديد علاقة الإبداع التكنولوجي بمحددات الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالآتي:

أولا- علاقة الإبداع التكنولوجي بزيادة الإنتاجية:

إن مشكلة استحداث أفكار إبداعية جديدة للمساهمة في نجاح أداء المؤسسة، قد تعتبر من أهم العوامل المحفزة لزيادة المورد البشري في المؤسسة، وهذا لأن اليد العاملة المؤهلة والمتخصصة تحتاجها المؤسسة في استيعاب واستغلال التكنولوجيا وذلك لإنجاح عملية الإبداع التكنولوجي، والتي ينظر إليها على أنها حصيلة لمعارف ومعلومات علمية وتكنولوجية تحتاج لمورد بشري مؤهل، كما يعمل الإبداع التكنولوجي على زيادة صقل كفاءات الأفراد وتحسينها، وذلك عن طريق إكسابهم لسبل حديثة في التكاتف والتعامل فيما بينهم وكذلك مع الزبائن، كذلك نيل المهارات والخبرات الضرورية للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة في المنتجات[1]، وهذا ما يكسب المؤسسة أداء متميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها، وبالتالي الزيادة في إنتاجية المؤسسة.

ثانيا- علاقة الإبداع التكنولوجي بتقليل التكاليف:

إن الإبداع التكنولوجي يقوم على جعل التكلفة النهائية في مستواها الأدنى وهذا من خلال[2]:

[1] عبد الغني بوزناق، **مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية- دراسة حالة مؤسسة كندور ببرج بوعريريج-**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص80، بتصرف.

[2] نفس المرجع، ص80، بتصرف.

1- التقليل من تكلفة الوحدة، حيث نجد أن جل المؤسسات تسارع للقيام بإدخال التحسينات أو التغييرات في المنتجات التي تقلل من التكلفة، وهذا ما يمكن المؤسسة من ترشيد أكثر للعملية الإنتاجية وتحقيق هوامش ربح أكبر، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار بواسطة استثمارات جديدة أو إضافية.

2- جلب تكنولوجيات حديثة وإدخالها في عملية الإنتاج، والذي ينتج عنه زيادة في عدد الوحدات المنتجة، أي الزيادة في سرعة آلات الإنتاج لمعالجة أكبر كمية ممكنة من المدخلات خلال فترة زمنية معينة، فبذلك يرتفع عدد الوحدات المنتجة بالمؤسسة، وهذا ما يمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم والذي ينتج عنه الحد من تكاليفها.

ثالثا- علاقة الإبداع التكنولوجي بربحية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ينجر عن الإبداع التكنولوجي إما منتجات جديدة تماما، تشبع حاجات وتلبي رغبات جديدة أو غير مشبعة سابقا، أو منتجات محسنة (الإبداع التكنولوجي الجزئي)، ففي الحالة الأولى قد ينجر عن ذلك المنتج، أن تحاول المؤسسة وضع سعر تعظم به مكاسبها، خاصة في الحالات التي تجد المؤسسة نفسها محتكرة أو على الأقل متفوقة كثيرا عن منافسيها في تكنولوجيا المنتج الجديد. وهذا يعني حصولها على قوة أو قدرة احتكارية ولو مؤقتة، بما أنه قد يعمد أحد المنافسين إلى تقليد إبداع المؤسسة، وتطويره في مراحل أخرى، أما الوجه الثاني لاتجاه الأسعار، فيتضح إذا تمكنت المؤسسة من خلق عملية إنتاجية جديدة أو محسنة تؤدي بها لتقليل من تكاليفها عامة، وتكلفة الوحدة خاصة، وحتى الاستفادة من اقتصاديات الحجم من خلال خلق آلة جديدة ذات طاقة إنتاجية أكبر مما يملكه منافسيها. وعليه يسمح للمؤسسة من تخفيض أسعارها بالقدر الذي لا يستطيع منافسيها اللحاق بها عند ذلك المستوى[1].

ويرتبط الإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية عموما، بتخفيض تكاليف المؤسسة، ويمكن للمؤسسة كما هو الحال بالنسبة للإبداع التكنولوجي في المنتجات إلى تحقيق نوع من الاحتكار بتطبيق سعر تحت المستوى الاعتيادي انطلاقا من أن ذلك الإبداع قد خفض التكاليف ومنه زيادة هوامشها الربحية.

ومنه فالإبداع التكنولوجي يحسن بصفة معتبرة من ربحية المؤسسة التي تحققها قبل منافسيها.

[1] مسعود بن مويزة، **الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مجمع صيدال**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأغواط، الجزائر، 2005، ص118- 119، بتصرف.

رابعا- علاقة الإبداع التكنولوجي بالجودة، الخدمة المقدمة للزبائن والحصة السوقية:

يؤثر الإبداع التكنولوجي على الحصة السوقية للمؤسسة من خلال مساهمته في زيادة عدد الزبائن أو القطاعات السوقية التي تستهدف من قبل المؤسسة، من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل[1]، والتقليل من الأعطاب والعيوب في المنتجات والرفع من جودتها من خلال استعمال مدخلات ذات تكنولوجيا عالية أو تتناسب مع مواصفات المنتج خاصة إذا ما كانت هذه المنتجات يصعب تصنيعها، شراءها أو تقليدها أو استبدالها من طرف منافسي المؤسسة مما يساعد على تطوير أدائها التنافسي[2]، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها كما ينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة للإبداع التكنولوجي زيادة ولاء العملاء للمؤسسة أو كسب عملاء جدد على حساب المنافسين، وبالتالي إيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على ارتفاع حصتها السوقية[3].

ولذا تستعمل العديد من المؤسسات التحسين المستمر لمنتجاتها (الإبداع التكنولوجي الجزئي) حتى تكون قريبة من متطلبات ورغبات وحاجات الزبائن المتغيرة والمتطورة باستمرار، وحتى تبقي ولائهم لها لأن منافسي المؤسسة هم كذلك سيعملون على استقطاب زبائنها بشتى الطرق والوسائل[4].

وقد يساعد الإبداع التكنولوجي الزبائن على تلبية رغبات كامنة، تغير نظرتهم وأذواقهم ربما لمنتج المؤسسة أو حتى التخلي النهائي على منتج المنافسة، أي كلما زادت القيمة المضافة التي يعطيها الإبداع الجديد للزبون كلما زادت حظوظ نجاحه وتبنيه في السوق بالسرعة اللازمة[5].

هنا يمكن التلميح إلى أنه يوجد هناك تفاعل بين العناصر السالفة الذكر، وهذا يعني أن أثر الإبداع التكنولوجي على تحسين الجودة مثلا سوف يترتب عنه بالتبعية زيادة ربح المؤسسة أي مبيعاتها ومنه حصتها السوقية، وبالتالي تعزيز أدائها التنافسي في السوق، كما وينجر عن زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة للإبداع التكنولوجي زيادة ولاء الزبائن القدامى للمؤسسة أو كسب زبائن جدد على حساب المؤسسات المنافسة، وبالتالي زيادة حصتها السوقية وأدائها التنافسي بالنهاية.

[1] عبد الغني بوزناق، مرجع سبق ذكره، ص81.
[2] مسعود بن مويزة، مرجع سبق ذكره، ص128.
[3] عبد الغني بوزناق، مرجع سابق، ص81، بتصرف.
[4] مسعود بن مويزة، مرجع سبق ذكره، ص128.
[5] نفس المرجع، ص129.

المطلب الثالث

علاقة الإبداع التكنولوجي بالقوى التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الإبداع التكنولوجي في الغالبية يعمل على زيادة القوى التنافسية في الأسواق، حيث ينتج عن هذا زيادة في المنافسة السوقية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة فيها.

ولكن قبل التطرق لصلب الموضوع، يجب التعرف على مصطلح هام وهو: التنافسية أو القدرة التنافسية، وهذا من أجل إزالة بعض الغموض عند دراستنا لهذا المطلب.

***تعريف التنافسية حسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الداخلية والخارجية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها:" القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"[1].

أولا– علاقة الإبداع التكنولوجي بالسلع البديلة (المنتجات):

يعمل الإبداع التكنولوجي على تشجيع المؤسسات على استبدال أو تعويض أحد المنتجات محل منتج آخر يكون دالة لكل من : الأسعار النسبية للمنتجات، وأداء المنتجات الجديدة، وتكلفة الإحلال بين المنتجات، أو بعبارة أخرى يساهم الإبداع التكنولوجي في مؤسسات أخرى بشكل كبير في إنتاج منتجات تقدمها هاته الأخيرة و تفي باحتياجاتها للمستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تفي به منتجات المؤسسة محل الدراسة[2].

وعلى سبيل المثال : تنافس المؤسسات العاملة في مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع أولئك العاملين في مجال صناعة الشاي و المشروبات الخفيفة ، وكل هذه الصناعات الثلاثة تخدم المستهلكين الذين يحتاجون إلى مشروبات و إن الأسعار التي يمكن أن تحددها المؤسسات العاملة في صناعة القهوة تتأثر بوجود بدائل من الشاي و المشروبات الخفيفة، فإذا ارتفع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بثمن الشاي و المشروبات الخفيفة، فلا شك أن من يشربون القهوة فسوف يتحولون إلى البدائل الأخرى، ولقد حدثت هذه الظاهرة عندما دمر الجو البارد كثيرا من محصول البن البرازيلي في عامي 1975 و 1976 و ارتفع سعر البن بشكل قياسي و هذا بسبب نقص المحصول ، وبدأ المستهلكون يتحولون إلى الشاي بأعداد كبيرة[3].

[1] د.عبود زرقين، أ.الطاهر تواتية، مرجع سبق ذكره، ص174.

[2] الهواري بن لحسن، **الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة**، الملتقى الدولي التاسع حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة، الجزائر، 18- 19 ماي 2011، ص16-17، بتصرف.

[3] محمد زبير، **الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص18.

ثانيا– علاقة الإبداع التكنولوجي بمنافسي المؤسسة الأقوياء:

– إن الإبداع التكنولوجي الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة يدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى المؤسسة، والمؤسسة القادرة على التقليل من تكاليف منتجاتها، تصبح الأسعار سلاحها القوي، وبذلك تجذب الزبائن بعيدا عن المؤسسات المنافسة لها وإذا حاولت هذه الأخيرة الدفاع عن حصتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار قد يؤدي ذلك إلى تواجد مشكلة هامش الربح وربما إلى تحقيق خسائر. إذن، إذا كانت الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بسرية أو بحقوق الابتكار فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين لنيل تكنولوجيات مشابهة[1]؛

– إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبدعة تسعى دوما إلى كسب الزبائن وذلك بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاتها من خلال مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم جودة المنتجات والزوايا المرتبطة بأداء السلع فكلما كان الإبداع التكنولوجي آجلا ومستمرا، كلما مكنها من الاستفادة من هذه الميزة، وذلك بشرط ما لم يستطع المنافسين لها أن يقوموا بالتنفيذ السريع للإبداعات التكنولوجية المناظرة لإبداعاتها؛

ثالثا– علاقة الإبداع التكنولوجي بالداخلين الجدد (المحتملين):

– إن من مصلحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تسعى وراء استراتيجيات إبداعية تتوافق مع ظهور وزيادة العوائق في وجه مثيلاتها التي تحاول دخول الأسواق، وإذا تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بناء الملاءة لعلامة منتجاتها من خلال قيامها بالإبداع التكنولوجي المستمر فذلك يترتب عنه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول منافسين جدد للأسواق، مما يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أن تعرض أسعار مرتفعة وأن تحقق أرباحا معتبرة تغطي نفقاتها الكبيرة التي تم رصدها لغايات البحث والتطوير. كما يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من زيادة حواجز الدخول إلى السوق من خلال الإنفراد بأساليب الإنتاج الجديدة والاستحواذ على حقوق الملكية للإبداعات التكنولوجية[2]؛

– إن الإبداع التكنولوجي في أسالب الإنتاج يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تغيير الاحتياجات الرأسمالية اللازمة لدخول الأسواق؛

وعليه يمكن القول أن الإبداع التكنولوجي إذا أدى إلى رفع أو خفض حواجز الدخول أمام المؤسسات الجديدة، فإن ذلك يعتمد على المدى الذي تستطيع عنده المؤسسات المبدعة من أن تمنع محاكاة تكنولوجياتها من جانب المؤسسات المنافسة لها، وبهذا إذا كانت هذه التكنولوجيات من النوع الذي يخفض من التكلفة أو يحسن من جودة المنتج فإن المؤسسات المبدعة تتمتع بأداء تنافسي عالي.

[1] شهيناز دريوش، **أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة** ، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص148، بتصرف.

[2] نفس المرجع، ص148- 149، بتصرف.

و بالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي يمكن أن يسمح بخلق بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة، ومن ثم تتأخر ربحيتها. أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية إلا بشكل قليل ((بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف)) ومع فرض تساوي كل الأمور الأخرى ، فهنا تتهيأ الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.

رابعا– علاقة الإبداع التكنولوجي بالموردين:

إن الإبداع التكنولوجي في المنتج أو في طريقة الإنتاج يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أن تغير سيرورة الإنتاج أو المنتج النهائي إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي يحذف من مكونات المنتج أو التخفيض منه والذي يمثل بالنسبة للموردين فقدان سبيل تجاري، وتدعيم لوضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التفاوض معهم حيث يمكنها من كسب تخفيضات وفقا للمكانة الجديدة، وذلك تخفيض مباشر لتكاليف الإنتاج بالنظر لقيمة الموارد الأولية المعتمدة وزيادة في هامش الربح[1].

خامسا– علاقة الإبداع التكنولوجي بالزبائن:

في كثير من الحالات يستطيع الإبداع التكنولوجي التغير من نطاق المفاوضة بين المنتجين (الموردين) والزبائن، كما هو مبين في الحالات التالية[2]:

– إذا أدى الإبداع التكنولوجي إلى تنميط مجتمع معين، كلما تمكن الزبائن من تحويل طلباتهم إلى موردين (منتجين) آخرين بسهولة وبتكلفة أقل، الأمر الذي بدوره يؤدي إلى زيادة قوة المفاوضة للعملاء مع البائعين حيث يتجه الزبائن إلى الموردين الذين يقدمون أفضل الشروط؛

– إذا استطاع الإبداع التكنولوجي أن يضيف بعض الخصائص الجديدة إلى المنتجات، إذ تعتبر هذه الخصائص الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في اختيار المنتجات، فسوف يؤدي ذلك إلى خلق تفضيل قوي من جانب المشترين مما يؤدي إلى تضييق نطاق المفاوضة بين الموردين (المنتجين) والزبائن؛

---

[1] فارس طراد، **مناجمنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص82.

[2] الهواري بن لحسن، مرجع سبق ذكره، ص15-16.

خلاصة الفصل :

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تحديات كثيرة نتيجة للتطورات الإقليمية والدولية، وما تشهده الأسواق المحلية والدولية من تعاظم المنافسة، لذلك نجد أن الإبداع التكنولوجي أصبح مسألة حاسمة لدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لتجاوز هذه التحديات، وهذا ما يتطلب قدرا كبيرا من روح المبادرة والمرونة، وإذا ما أرادت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أن تمتلك القدرة على المنافسة في ظل الظروف الراهنة وتحسن من أدائها، لابد أن تتحلى أكثر فأكثر بالإبداع التكنولوجي مما هو عليه واقعها الآن.

الفصل الثالث:

أثر الإبداع التكنولوجي على أداء مؤسسة برودياك بولاية الوادي (دراسة حالة)

المبحث الأول : تقديم مؤسسة بروديال

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : أثر الإبداع التكنولوجي على أداء مؤسسة بروديال

تمهيـــد:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تحديات كبيرة فيما يخص المنافسة التي تزداد حـــدتها يوميا، خاصة مع قرب الانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، كذلك التحرير التدريجي للتجارة مع الإتحاد الأوروبي بعد الاتفاق المبرم في سبتمبر 2005، وإلى غاية التحرير النهائي المرتقب قبل 2020.

تلك التحديات تحتم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية البحث الدائم والمستمر لتحـــسين أدائها، وذلك لتحقيق الريادة والبقاء. ويعد الإبداع التكنولوجي أحد أهم العوامل التي تراهن عليهـــا تلـــك المؤسسات لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها المرجوة.

وعليه سنتطرف في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لمعرفة أثر الإبداع التكنولوجي على أداء مؤسسة برودياك بولاية الوادي، لذا سيتم في هذا الفصل التعرض للمباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة برودياك.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: أثر الإبداع التكنولوجي على أداء مؤسسة برودياك.

المبحث الأول

تقديم مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة)

سنحاول ضمن هذا المبحث إعطاء صورة أوضح حول مؤسسة برودياك محل الدراسة، من ناحية مكانتها، منتجاتها، ورشات الإنتاج وهيكلها التنظيمي...الخ.

المطلب الأول

التعريف بمؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة)

أولا- تقديم عام حول مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة):

1- تأسيسها:

أنشأت مؤسسة برودياك بعقد تأسيسي في: 1999/04/28، كمؤسسة إنتاجية وخدماتية ذات مسؤولية محدودة: SARL، برأسمال يقدر بـ: 150.000.000 دينار جزائري، وتندرج هذه المؤسسة ضمن قطاع الصناعات الغذائية، حيث يتمحور إنتاجها في إنتاج الدقيق، الفرينة والنخالة، وهي عبارة عن شراكة بين ثلاث مستثمرين.

2- مدة انقضاء العقد التأسيسي:

حدد عمر هذه المؤسسة حسب ما جاء في عقد تأسيسها بـ: 99 سنة ابتداءا من تاريخ قيدها بالسجل التجاري، ما عدى حالتي الحل المسبق أو التمديد المنصوص عليهما في القانون الأساسي.

3- المقـر:

يقع مقر مؤسسة برودياك بالمنطقة المتعددة النشاطات بكونين ولاية الوادي، على الطريق الوطني رقم 48 الرابط بين ولايتي الوادي وبسكرة.

4- المساحة:

تقدر المساحة الإجمالية لمؤسسة برودياك بـ: 5000م^2، منها 4000م^2 مساحة مبنية.

5- الهياكل والتركيبات:

تحتوي المؤسسة على ثلاث مطاحن صناعة تركية بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 1200 قنطار لكل منهم سواء بالنسبة للدقيق أو الفرينة أو النخالة، كما تمتلك المؤسسة مطمورين لتخزين المواد الأولية أحدهما معدني والآخر إسمنتي سعة الواحد 5000 قنطار، أما بالنسبة للمخازن فللمؤسسة مخزنين لتخزين المنتجات التامة الصنع، حيث تقدر مساحة الأول بـ: 600م^2، أما الثاني فتقدر مساحته بـ: 400م^2 وهو مستغل عن طريق الإيجار.

كما تمتلك المؤسسة مبنى إداري، ورشات عمل، إضافة لمبنيين خاصين بوحدتي الإنتاج.

ثانيا- المواد الأولية المستعملة ومنتجات المؤسسة:

1- المواد الأولية المستعملة:

تستعمل المؤسسة مادتي القمح الصلب والقمح اللين كمادة أولية لإنتاج الدقيق (السميد) والفرينة، إضافة لأكياس التعبئة من مادتي البلاستيك والورق.

2- المنتجات:

تنتج المؤسسة كل من الدقيق (السميد)، الفرينة والنخالة بأحجام مختلفة.

ثالثا- أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة محل الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف تضمن لها البقاء وتحقيق النمو المستمر لها، ومن بين أهدافها مايلي[1]:

- التوسع في عملها والتحكم فيه جيدا، وذلك من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر مقارنة بنظيراتها في السوق؛
- السعي المستمر للتحسين من جودة منتجاتها؛
- خلق صورة مميزة عن المؤسسة في أذهان زبائنها ترتكز على السعي وراء إرضائهم والاهتمام بانشغالاتهم؛
- السعي من أجل زيادة التنوع في المنتجات؛
- التوصل إلى إمكانية تحقيق التكيف والاستجابة للمستجدات السوقية؛
- السعي المستمر من أجل إدخال طرق جيدة في الإنتاج، ومواكبة التطورات التكنولوجية في ميدان عملها؛

[1] مقابلة شخصية مع السيد دية عبد الحميد، مدير عام للمؤسسة (مسير المؤسسة) يوم: 2015/10/06. (أنظر الملحق رقم: 01)

- العمل على نيل شهادات الجودة العالمية الخاصة بالمنتج؛
- التكوين المستمر للعمال والإطارات؛

المطلب الثاني

التركيبة البشرية أو العمالية لمؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة)

يحتل المورد البشري في مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) مكانة هامة لتحقيق أهـدافها في النمـو والاستمرار، حيث أن إستراتيجية المؤسسة تستمد نجاحها من المورد البشري المحترف الذي تسهر على تكوينه، حيث تولي المؤسسة أهمية بالغة لتدريب الموارد البشرية وتطويرها لإعداد كفاءات قادرة على استيعاب وتطبيق التقنيات ماهو جديد من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

كما أن إدخال المعدات والآلات الحديثة (إبداع عملية الإنتاج) يتطلب يد عاملة ماهرة لتشغيلها، ولذلك فإن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في عمليات التدريب المنجزة على المصادر الخارجية (تركيا، الصين) خاصة تلـك التي تتعلق بطرق وتقنيات الإنتاج مع الدول التي تتعامل معها في استيراد آلات الإنتاج، وهذا ما يخص المكلفين بعملية الإنتاج.

أما العمال العاديين فيعتمد في تكوينهم على التكوين الداخلي، أما الإطارات الإدارية فيتم تكوينهم محليا أو وطنيا.

والجدول التالي يبين تطور المورد البشري بالمؤسسة.

الجدول رقم (20): تطور عدد عمال مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) خلال الفترة (2009– 2014)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد العمال	20	27	34	40	49	56

المصدر: مصلحة الموارد البشرية، 2015/10/03.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ التطور المستمر للمورد البشري للمؤسسة، وهذا راجـع لتنويـع تشكيلة منتجاتها وإدخال تكنولوجيات جديدة على مستوى وحداتها.

يقدر حجم العمالة بمؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) بـ: 65 عاملا حاليا تتراوح بين إطـارات مسيرة، إطار متوسط، تقنيين ومنفذين، مقسمين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): توزيع عمال مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة)

	الإطارات	التقنيين	المنفذين	المجموع
المدير العام (مسير المؤسسة)	01	-	-	01
الأمانة والعلاقات الخارجية	01	01	02	04
التسويق	01	-	-	01
المحاسبة	01	04	-	05
وحدات الإنتاج	04	04	37	45
مصلحة التخزين	01	01	05	07
أعوان أمن والحراسة	-	01	03	04
المجموع	09	11	47	65

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة،2015/10/10.

المطلب الثالث

مصالح مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) وهيكلها التنظيمي

حسب العقد التأسيسي للمؤسسة فإن مسيرها السيد: دية عبد الحميد، والنائب السيد: دية رضا، مقيد بالسجل التجاري الصادر بولاية الوادي تحت رقم 0542214/A/99.

تقوم المؤسسة في نهاية كل سنة مالية بعقد جمعية عامة، وذلك لمناقشة الوضعية المالية للمؤسسة، والنتائج المتحصل عليها خلال السنة المالية، وكذلك تخصيص النتيجة، إما لإعادة استثمارها أو توزيعها على الشركاء حسب الحصص.

كما تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات دورية كل شهر لمناقشة سيرورة العمل، وتقييم الأداء، والوقوف على نقاط الضعف والقوة، إضافة إلى دراسة الجوانب المتعلقة بالتموين والمبيعات...الخ.

أولا- مصالح المؤسسة وبنائها الداخلي:

1- المدير العام (مسير المؤسسة):

يعتبر المسير والمسئول الأول بالمؤسسة، ويتمثل دوره في الإشراف العام على جميع الأعمال والأنشطة داخل وخارج المؤسسة وتسييرها، وذلك من خلال التنسيق بين المصالح والأقسام، والمحافظة على السير الحسن

لها، كما يقوم بإمضاء الوثائق الإدارية وتوقيع الصكوك الخاصة بأموال المؤسسة، ربط العلاقات وتنظيم المعاملات الخارجية، من حضور لمختلف التفاعلات من ملتقيات وصالونات...الخ.

2- الأمانة والعلاقات الخارجية:

وهي المسئولة عن ضبط المواعيد وتنظيم العلاقات الخارجية بين المدير العام والأفراد المتواجدين في المؤسسة والمتعاملين معها مثل الزبائن والموردين، كما تتلقى وتسجل البريد الوارد وإرسال الصادر من وإلى المؤسسة، معالجة (ترتيب، تخزين، تحرير...) وثائق المؤسسة، استقبال: المكالمات الهاتفية، البريد الإلكتروني، الفاكس والرد عليها، إضافة إلى كافة العمليات العادية المتعلقة بالسكرتارية.

3- التسويق:

وهي المصلحة المسئولة عن عمليات التسويق لمنتجات المؤسسة، عمليات الإشهار، دراسة تقلبات السوق، تنفيذ القرارات التسويقية للإدارة العليا، بالإضافة لعمليات البيع ...الخ.

4- المصلحة التقنية:

هي مصلحة مساندة توفر الوسائل التقنية من أجل السير الحسن لنشاط المؤسسة، سواء كانت وسائل بشرية من مهندسين وتقنيين متخصصين في صيانة العتاد أو وسائل النقل وكذلك توفير المعدات والتجهيزات اللازمة، سواء تعلق الأمر بالصيانة أو التجهيز. وتتضمن هذه المصلحة ثلاث مصالح:

أ- مهندس الصيانة: يقوم بعملية المراقبة والأمن داخل المصنع، كذلك الإشراف على عمليات الصيانة والمتابعة اليومية لمختلف الآلات ومعدات الإنتاج.

ب- مهندس الصناعات الغذائية: وتتمثل مهمته في الإشراف على العمليات الإنتاجية ابتداءا من دخول المادة الأولية في شكل قمح صلب أو لين إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي قابل للتسويق.

ج- مهندس الكهرباء الصناعية: وتتمثل مهمته في المراقبة،الصيانة والتبليغ عن أي خلل قد يحدث على مستوى الوحدات الإنتاجية.

5- وحدات الإنتاج:

وتنقسم إلى وحدة إنتاج الدقيق والفرينة، ووحدة إنتاج النخالة، تقوم بمختلف العمليات الإنتاجية، إبتداءا من دخول المادة الأولية في شكل قمح صلب أو لين إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي قابل للتسويق، وتشرف على تنظيم وسير الإنتاج، وهي تحت إشراف مهندس الصناعة الغذائية.

6- مصلحة تخزين:

تهتم هذه المصلحة بشراء وتخزين كل ما تحتاجه المؤسسة لضمان السير العـــادي، وللإشـــارة فـــإن المخزون ينقسم إلى ثلاث أنواع: **مخزون المادة الأولية والمنتج النهائي** وهو الخاص بوحدات الإنتاج، **مخـــزون قطع الغيار** والوسائل الكهربائية والميكانيكية بالمؤسسة ككل، **مخزون التجهيزات المكتبية** ويتعلـــق بالجانـــب الإداري للمؤسسة. كما تقوم المصلحة بدورها بتسجيل ومراقبة وتسيير المخزون، وذلك بشكل دائم وتقـــدم جرد شهري مفصل عنه.

7- المحاسبة:

وهي المصلحة المسئولة عن استقبال الوثائق المتعلقة بالحسابات البنكية للمؤسسة، والحسابات المقدمة من طرف كل المصالح، كما تقوم بمراجعة عملية التسديد وتحصيل الفواتير المختلفة، إضافة إلى العمـــل علـــى إعداد التقارير المالية الخاصة بالمؤسسة، وكما تقوم أيضا بتنظيم وترتيب مختلف الوثائق المحاســـبية (فـــواتير، إيصالات استلام، ...الخ)، إضافة إلى أعداد الرواتب والأجور. وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاث أقسام:

أ- الفوترة: ويهتم هذا القسم بإعداد الفواتير ومصادقتها.

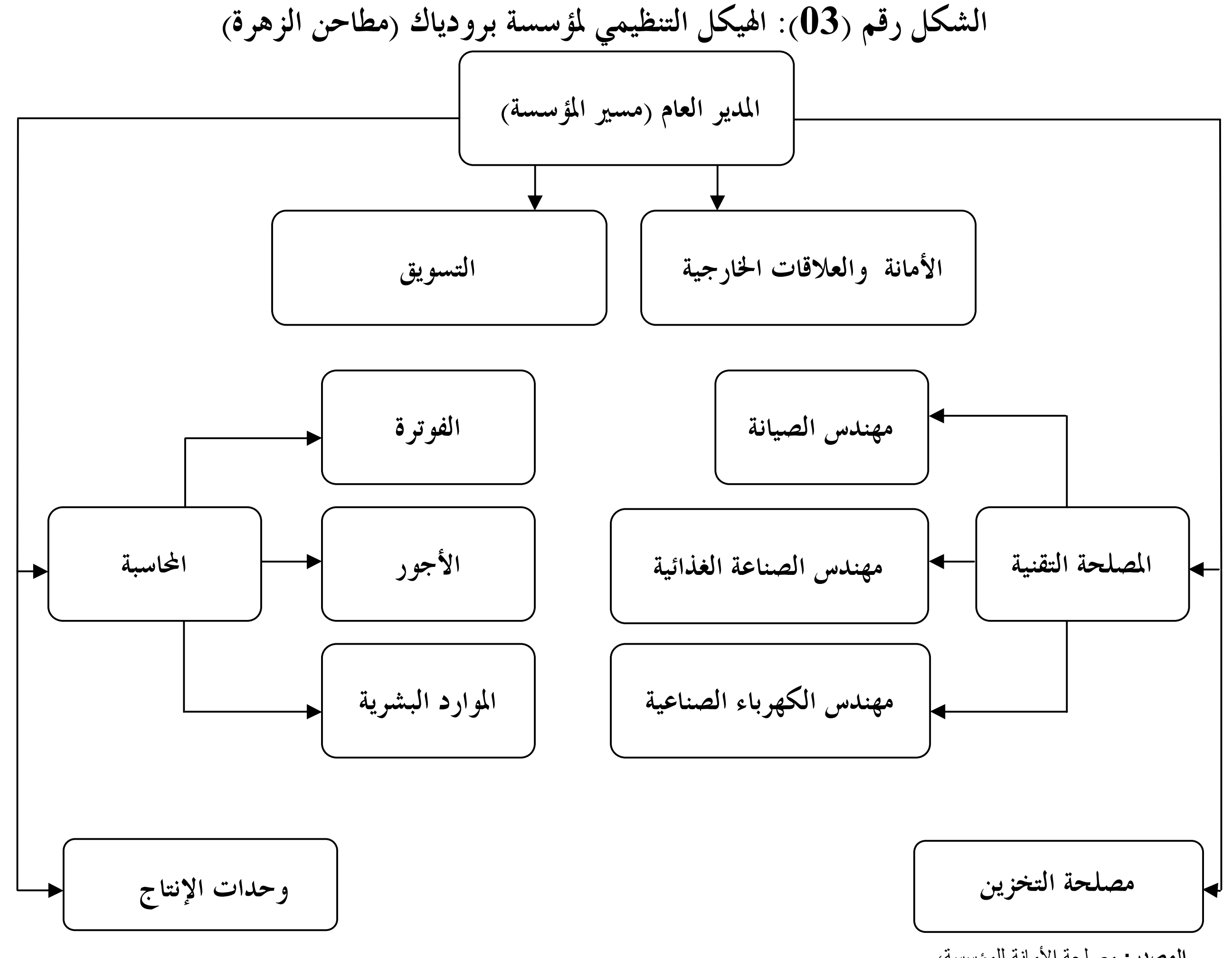
ب- الأجور: يهتم هذا القسم بتسديد الأجور سواء بالنسبة للعمال أو الموظفين أو الموردين أو غيرهم.

ج- الموارد البشرية: يهتم هذا القسم بالتسيير الجيد للمستخدمين سواء تعلق الأمر بالتوظيف أو التكوين.

ثانيا- الهيكل التنظيمي لمؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة):

نظرا لأن المؤسسة يغلب عليها الطابع العائلي للشركاء، لم يتم وضع هيكل تنظيمي بصورة جيـــدة وواضحة.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة)



المصدر: مصلحة الأمانة للمؤسسة، 2015/10/17.

ثالثا– تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة):

يمثل الهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، حيث يوضح الوحدات الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يبين أنواع الاتصالات فيما بينها.

ومهما اختلفت طبيعة المؤسسات فإن أغلب الدراسات التي تعرضت لتحليل الهياكل التنظيمية تركز على ثلاث أبعاد أو خصائص رئيسية تتمثل في: درجة التعقيد، درجة الرسمية، درجة المركزية.

1– التعقيد:

ويقصد به التخصص والتقسيم الدقيق للأعمال مما يزيد من عدد وحدات التنظيم سواء كان أفقي أو عمودي أو جغرافي، أما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فإن عدد المستويات التنظيمية عموما صغير جدا ولا يتسم بالتوسع، سواء عموديا أو أفقيا، وهذا يعني أن عملية الاتصال مباشرة بين مختلف المصالح ، سرعة انتقال

المعلومة، الدقة والسرية في تبليغ الرسالة، أي أنها تصل بأقل قدر ممكن من الأخطاء على عكس المؤسسات ذات المستويات التنظيمية المعقدة، مع الإشارة أن هذا النوع من التنظيم يوفر التكيف والمرونة.

2- الرسمية:

وتعرف أيضا بدرجة تقنين العمل من طرف الإدارة، فكلما زاد التعقيد زادت الرسمية والعكس صحيح، وبالفعل فإن درجة الرسمية بالمؤسسة محل الدراسة متدنية، حيث لا توجد رسمية أو تعقيد كبير فيما يخص القواعد والأنظمة والإجراءات، بساطة المعاملات بين الأفراد مما جعلهم يتعاملون مع بعض دون تكليف أو رسمية أو أي وثائق إدارية في كثير من الأحيان، وقد يكون السبب حجم المؤسسة وروح التعاون السائدة بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم، كما أن انخفاض درجة الرسمية بالمؤسسة لكون الكل يعرف واجباته وحقوقه خاصة، وأنه عندما يتم تعيين أي فرد يعيش فترة تربص وتأهيل بالشركة ليتعلم جيدا أصول وظيفته كي لا يخطأ مستقبلا. ولقد وضعت المؤسسة محل الدراسة من جهتها نظاما داخليا لها لضمان السير الجيد للعمل فيما يخص نظام المناوبة، توقيت العمل، الصلاحيات، حالات الطوارئ، وحتى في الهندام الذي يحمل شعار و اسم المؤسسة ويغلب عليه اللباس الخاص بالعمال داخل المؤسسة عدى الإداريين، ثلاث ألوان:

- لباس كامل ذو ثلاث قطع (قبعة، سروال، مئزر) بلون أبيض خاص بعمال وحدات الإنتاج؛
- مئزر أزرق لعمال الصيانة الميكانيكية؛
- مئزر أخضر لعمال الصيانة الكهربائية؛
- مئزر زهري لعمال النظافة؛

3- المركزية:

ونقصد بها سلطة اتخاذ القرار، وتعرف مؤسسة برودياك في هذا الجانب مركزية تامة وعالية في اتخاذ القرار، فلا يوجد أي تفويض للسلطة أو القرارات، وذلك بسبب الشكل القانوني للمؤسسة والطابع العائلي الذي يغلب على الشركاء.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة الميدانية

بعد العرض المقدم في الجانب النظري من الدراسة والذي يهدف لوضع القاعدة النظرية لموضوع أثر الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وتحديد الأبعاد التعريفية والعملية لهذا الموضوع، ومحاولة لتطبيق المفاهيم السابقة التي تم تناولها في الجانب النظري، يتم إسقاط موضوع البحث من خلال دراسة ميدانية الهدف منها:

- التقرب من واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية ذات الطابع الخاص، والوقوف على أهم المجهودات التي تبذلها، طموحاتها والأهداف التي تسعى إليها؛
- مدى وعي هذه المؤسسات بأهمية الإبداع التكنولوجي وأثر على أدائها؛

المطلب الأول

مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة

وعلى أساس ما سبق وقع اختيارنا على مؤسسة برودياك الواقعة بولاية الوادي، استنادا إلى الدوافع والمبررات التالية:

- تنتمي المؤسسة إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الذي يتمتع بالاستقلالية في قراراته، وبالتالي فالخيار الذي تنتهجه المؤسسة سيكون عن إدراك قوي بإستراتيجيتها في السوق، وليس ناتجا عن ضغوط وقرارات صادرة من جهات أخرى (سلطة أعلى) بعيدة كل البعد عن واقع السوق؛
- توفر مؤسسة على العناصر المطلوبة للدراسة؛
- سمعة المؤسسة داخل قطاع الصناعة التي تنشط فيه؛
- تنشط المؤسسة محل الدراسة في سوق ما زال يقبل استثمارات إضافية وبالتالي يقبل دخول منافسين جدد، الأمر الذي يجعل المؤسسة على أهبة الاستعداد، ويحفزها على التحسين من أدائها، والعمل على تطوير قدرتها وطاقتها بشكل مستمر لتحقيق خطوات متقدمة؛
- وضعية سوق هذا القطاع الذي تشتد فيه المنافسة يوما بعد يوم، خاصة مع الظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد هذه الفترة؛

- تبذل المؤسسة محل الدراسة مساعي معتبرة لمواكبة التطورات التكنولوجية في الإنتاج على الرغم من أنها مؤسسة فتية؛

المطلب الثاني

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

1- منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في هذا الجانب من الدراسة الجمع بين المنهج التحليلي والمنـــهج الوصـــفي في اختبـــار الفرضيات، والوصول إلى نتائج البحث المطلوبة.

2- الأدوات المستخدمة:

لقد اعتمدنا على مجموعة من الأدوات المختلفة التي تعكس طابع البحث للاستفادة منها في عمليـــة تحـــصيل المعلومات بشكل أدق وأسرع، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

أ- المقابلة: تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع المعلومات والبيانات وهي محادثـــة تعتمـــد بالدرجـــة الأولى استهداف المعلومات المفيدة للدراسة بغية الوصول إلى تحليلات أكثر إفادة.

ب- أسلوب الملاحظة: للحكم على العديد من الأمور المهمة داخل المؤسسة استخدمنا هذا الأسلوب كأداة متممة ومكملة لبقية الأدوات، حيث تساعد في الحصول على الحقائق بمصداقية عالية بعيدا عن أي تصنع، عن طريق ملاحظة سير الأمور على أرض الواقع، للتأكد مما تم الإدلاء به من تـــصريحات في المقـــابلات الـــتي تم إجراؤها، حيث يمكن مراقبة سير العمل الإداري والإنتاجي عن كثب، موقع المؤسسة وحجمهـــا، الإنتـــاج، السلوك السائد بين العمال والمسؤولين...، ضف إلى ذلك إمكانية ملاحظة الأمور الملفتة للانتباه والتي يمكن أن يكتشف منها تفسيرا لبعض المواقف والظواهر والمتغيرات التي لم يتم السؤال عنها، ولقد تم اعتماد هذه الوسيلة بشكل تلقائي أثناء الدراسة الميدانية بالمؤسسة دون تخطيط مسبق، وتركيزا على بعض الجوانب لمتابعتها وســـير العملية الإنتاجية دون إشعار الآخرين بذلك.

ج- الوثائق والسجلات الإدارية: تم تدعيم المعلومات المجمعة بالإطلاع على بعض الوثائق التي تخص المؤسسة محل الدراسة، كالمراسلات الإدارية بين المصالح، الحسابات، سجلات المعاملات التجارية والماليـــة، الملفـــات المتعلقة بالزبائن والموردين وغيرها، وقد اعتمدنا على مجموعة من الوثائق التي تحصلنا عليها من مختلف مـــصالح المؤسسة محل الدراسة، كالوثائق الخاصة بتعريف المؤسسة، وثائق مطابقة الجودة والنوعيـــة، وثيقـــة العلامـــة التجارية...الخ.

المطلب الثالث

مجال وحدود الدراسة

1- المجال المكاني:

لقد تم إجراء هذه الدراسة الميدانية **بمؤسسة برودياك** وهي مؤسسة تابعة للقطاع الخاص، تتواجد على مستوى المنطقة الصناعة بكونين ولاية الوادي، أين تم الإطلاع عن كثب على الموقع، حجم ومساحة المؤسسة والأماكن التي تشغلها هذه المساحة: المطحنة، المخازن، الإدارة...، وكذلك فيما يخص المقابلات فتمت هي أيضا على مستوى المؤسسة، أين تم أيضا متابعة سير العملية الإنتاجية عن قرب وبالتفصيل، وملاحظة سلسلة المعاملات البيعية إلى غاية الشحن والخروج من المؤسسة.

2- المجال الزماني:

لقد استغرقت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة مدة معتبرة من الزمن هذا بسبب انشغال والمسؤولين بحركية العمل.

إن دراسة أثر الإبداع التكنولوجي على أداء مؤسسة برودياك، اقتصرت على الفترة الممتدة بين 2009- 2014، وذلك لأن المؤسسة بدأت فعليا خلال هذه الفترة بالاهتمام بعنصر الإبداع التكنولوجي والسعي وراء تطبيقه على أرض الواقع.

المبحث الثالث

أثر الإبداع التكنولوجي على أداء مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة)

الإبداع التكنولوجي من الأساليب المستعملة لتحقيق الأداء المتميز وتحسينه، سواء كان إبداعا تكنولوجيا في المنتج أو في أساليب الإنتاج، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على واقعه في المؤسسة محل الدراسة وكيفية تأثيره على أدائها.

المطلب الأول

الإبداع التكنولوجي في مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة)

تعتمد المؤسسة محل الدراسة على سياسة الإنتاج والأفكار الإبداعية وذلك نتيجة الخبرة المتراكمة في الصناعة.

إذ تعتبر مهارات التفكير الإبداعي من الأمور الواجب مراعاتها، وتنميتها لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا حتى تتمكن من التحسين المستمر لأدائها، ومواكبة المستجدات ومواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة داخل الصناعة، وذلك من خلال الاعتماد على كفاءاتها بأسلوب علمي يعتمد على قدرة أفرادها في التفكير والتخطيط والتحليل.

أولا- مصادر الأفكار الإبداعية في مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة):

الفكرة هي مطلق الإبداع، حيث تعتمد مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) على المصادر التالية للحصول على أفكار إبداعية[1]:

1- مصلحة التسويق والوحدات الإنتاجية:

نظرا لعدم وجود مصلحة متخصصة لجانب البحث والتطوير في المؤسسة محل الدراسة، فإن أغلبية الأفكار الإبداعية المتعلقة بالمنتجات أو طرق الإنتاج كان نتاجها مصلحة التسويق والوحدات الإنتاجية في المؤسسة.

2- قنوات التوزيع:

حيث تقوم قنوات التوزيع بنقل شكاوى ومقترحات الزبائن إلى المؤسسة محل الدراسة لمعالجتها والتي قد تكون أفكارا جديدة تجسد إبداعا تكنولوجيا وخاصة إبداع المنتج سواء كان جذري أو تدريجي.

[1] مقابلة شخصية مع السيد دية عبد الحميد، مرجع سبق ذكره

ثانيا- طرق اعتماد الإبداع التكنولوجي في مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة):

تعتمد مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) على التطوير من الداخل كطريقة أساسية لاعتماد الإبداع التكنولوجي، وخلق تعاون جيد بين جميع أقسام ومصالح المؤسسة، إضافة لطريقة أخرى وهي عقود التعاون بينها وبين المعهد الوطني للملكية الصناعية والفكرية " أنظر الملحق رقم (02)".

ثالثا- نماذج عن الإبداع التكنولوجي بمؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة):

تهتم مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) بالإبداع التكنولوجي ويظهر ذلك جليا من خلال بعض الإبداعات التي قامت بها خلال فترة الدراسة (2009- 2014)، وهذا من أجل زيادة أرباحها والحفاظ على حصتها السوقية. ومن أمثلة ذلك مايلي[1]:

1- الإبداع التكنولوجي في المنتج: وهي تتمثل فيما يلي:

- سميد (دقيق) عادي (تحسين في المنتج)؛
- سميد (دقيق) ممتاز (منتج جديد)؛
- فرينة الدقيق (منتج جديد)؛
- فرينة عادية (تحسين في المنتج)؛
- النخالة (تحسين في المنتج)؛

2- الإبداع التكنولوجي في طرق (أساليب) الإنتاج: وتمثل في:

أ- التغيير في شكل أكياس التعبئة: حيث قامت المؤسسة بتغيير شكل، لون ونوعية الأكياس المستعملة في تعبئة المنتجات عدة مرات لتصل إلى النتيجة الموجودة عليها حاليا.

ب- التغيير في حجم أكياس التعبئة: لقد قامت المؤسسة بإدخال أحجام جديدة على أكياس التعبئة الخاصة بالمنتجات، بالنسبة للسميد (الدقيق)بنوعيه الممتاز والعادي إضافة أكياس تعبئة ذات حجم 10كلغ بعدما كانت تقتصر على حجم 25كلغ و50كلغ، أما بالنسبة لمنتج الفرينة فقد أضيفت أكياس تعبئة ذات حجم 10كلغ و25كلغ بعدما كانت تقتصر على حجم 50كلغ.

ج- الدمج بين منتجين: ولقد تم الجمع بين منتجي السميد (الدقيق) والفرينة ليتم التحصل على منتج جديد أخذ اسم فرينة الدقيق.

[1] نفس المرجع.

رابعا- المنتجات المطورة خلال الفترة 2009- 2014:

لقد شمل الإبداع التكنولوجي بمؤسسة بروديال (مطاحن الزهرة) جميع منتجاتها، سواء كان الإبداع في المنتج أو في طريقة الإنتاج، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (22): قائمة المنتجات المطورة خلال الفترة (2009- 2014)

طبيعة الإبداع التكنولوجي / المنتج	المنتج	طريقة الإنتاج
1- السميد (الدقيق):		
سميد (دقيق) ممتاز	×	×
سميد (دقيق) عادي	×	×
2- الفرينة:		
فرينة عادية	×	×
3- فرينة الدقيق	×	×
4- النخالة	×	×

المصدر: وثيقة داخلية لوحدات الإنتاج، 2015/10/24.

خامسا- حماية الإبداع التكنولوجي في مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة):

تعتمد مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) في حماية منتجاتها على الأسرار التجارية المنصوص عليها في دفتر الشروط، وكذا العلامة التجارية المسجلة لدى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية " أنظر الملحق رقم (02)"

المطلب الثاني

أثر الإبداع التكنولوجي على محددات الأداء التنافسي لمؤسسة بروديك (مطاحن الزهرة)

بعد دراسة واقع الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة محل الدراسة، ومن أجل معرفة أثره على أدائها، سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى أثر الإبداع التكنولوجي (المنتج، طريقة الإنتاج) على مؤشرات الأداء التنافسي لمؤسسة بروديك (مطاحن الزهرة).

أولا- أثر الإبداع التكنولوجي على الجودة – المعلومات:

من أجل المحافظة على صورة منتجاتها المعروفة بتميزها، جعل المؤسسة محل الدراسة تهتم أكثر فأكثر بمفهوم الجودة وهذا بداية من جودة المواد الأولية إلى غاية جودة المنتجات النهائية، وذلك من خلال تعاقدها مع مخبر خاص لمراقبة الجودة والنوعية، إذ تتم عملية المراقبة على ثلاث مراحل:

1- المراقبة الأولية:

وهي تخص مراقبة جودة المواد الأولية المستخدمة في إنتاج الدقيق (السميد) والفرينة قبل انطلاق عملية الإنتاج.

2- المراقبة نصف النهائية:

وتكون أثناء عملية الإنتاج، وذلك بأخذ عينات والتحقق من مدى مرافقتها للمعايير المحددة.

3- المراقبة النهائية:

وهي تخص المنتج النهائي، والتي تهتم بكل العناصر المشكلة للمنتجات، والشكل الخارجي للمنتجات أنظر الملحق رقم (03).

أما بالنسبة لأثر الإبداع التكنولوجي على المعلومات، فإن توجه المؤسسة محل الدراسة للقيام بالإبداع التكنولوجي يحتم عليها معرفة متطلبات السوق، وبالتالي زيادة رصيدها من المعلومات، وهو ما تقوم به المؤسسة باستمرار من عدة مصادر نذكر منها: مصلحة التسويق وعمليات سبر الآراء وذلك من أجل معرفة الحاجات الحالية والمستقبلية للمستهلكين[1].

[1] مقابلة شخصية مع السيد: دية عبد الحميد، مرجع سبق ذكره.

ثانيا- أثر الإبداع التكنولوجي على الكفاءات والإنتاجية:

إن قيام مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) بسلسلة من الإبداعات التكنولوجية، تطلب منها الاهتمام بالموارد البشرية التي تمتلكها، كون أن هذه الأخيرة هي المصدر الرئيسي للإبداع، وهو ما تقوم به المؤسسة من خلال البرامج التكوينية التي تقوم بها، كما تهتم بالجانب الإجتماعي لعمال المؤسسة، إذ تخصص سنويا 2.5% من رقم أعمالها من أجل ذلك (التأمينات، المكافئات، دورات تكوينية،...)[1].

إذ أن برامج التكوين تكون من خلال تنسيقها مع مختلف المصالح الأخرى بالمؤسسة، من أجل تحديد الإحتياجات التدريبية، وكذلك التنسيق مع مدارس التكوين المتخصصة التي تتعامل معها المؤسسة، مع مراعات الميزانية المخصصة لذلك.

إن الدورات التكوينية التي تعتمدها مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة)، هناك منها ما تكون داخل المؤسسة من خلال إستقبالها للخبراء والمستشارين، وهناك منها ما هو خارج المؤسسة (مداس تكوين، مديرية التجارة بولاية الوادي).

يختلف عدد العمال المستفيدين من برامج التكوين من سنة إلى أخرى، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (23):تطور عدد العمال المكونين خلال الفترة (2009- 2014)

السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014
عدد العمال	0	0	21	20	16	16

المصدر: مصلحة الموارد البشرية، 2015/10/31.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأن اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتكوين العمال بدأ في سنة 2011، حيث بلغ عدد العمال المكونين 21 عاملا، ثم بعد هذه السنة أخذ عدد العمال المكونين يتناقص ليستقر في 16 عاملا في السنتين الأخيرتين من الدراسة، ويرجع هذا الإختلاف بحسب الإحتياجات التدريبية للمؤسسة، ولقد مس التكوين كل من الإطارات والتقنيين والمنفذين في المؤسسة، حيث كان التكوين يمس عمال كل مصالح المؤسسة خاصة التسويق، المصلحة التقنية، وحدات الإنتاج.

يمكن تلخيص أثر الإبداع التكنولوجي على كفاءات المؤسسة محل الدراسة فيما يلي:

- زيادة خبرة ومهارات العمال مع زيادة عدد المنتجات المطورة؛
- تعزيز وتدعيم السياسة التكوينية بحسب احتياجات المؤسسة؛

[1] مقابلة شخصية مع السيد: دية عبد الحميد، مرجع سابق.

- زيادة الرصيد المعرفي والعلمي لدى العاملين؛
- تحفيز العمال على زيادة إنتاجيتهم، وهذا مع تطوير منتجات أكثر ربحية ونجاحا في السوق؛

كما وعي العاملين بالمؤسسة بأهمية الإبداع التكنولوجي على أداء المؤسسة، وارتباطهم بتحسين صورة المؤسسة ومكانتها في السوق، هذا ما سمح بتحسين إنتاجية المؤسسة، حيث أن إنتاجية العامل ارتفعت من 0.67دج سنة 2011 إلى 1.5دج سنة 2014[1].

كما أن الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة كان لها نتيجة مباشرة على كمية الإنتاج، وذلك نتيجة الاستثمار في معدات حديثة ومتطورة سمحت بخفض وقت الإنتاج وترشيد استعمال المواد الأولية المستعملة في العملية الإنتاجية ، مما سمح بزيادة الإنتاج لتلبية طلبات الزبائن في الأوقات المحددة.

ثالثا- أثر الإبداع التكنولوجي على التكلفة:

تعتمد مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) على تحسين وتطوير المنتجات الموجودة لديها، حيث جلبت للمؤسسة العديد من المزايا لعل أهمها التحكم في تكاليف الإنتاج.

لقد سخرت المؤسسة محل الدراسة موارد مالية وبشرية هامة من أجل الوصول إلى إبداع جديد في السوق، حيث قامت المؤسسة بإدخال معدات متطورة على مستوى وحداتها، وقامت بتدريب عمالها من خلال دورات تكوينية للتحكم بهذه التقنيات، مما سمح للمؤسسة بتطوير كفاءات عمالها وتمكنهم من التحكم الجيد للتقنيات الجديدة المطورة، هذه العوامل سمحت للمؤسسة بربح الوقت، والحصول على اقتصاديات الحجم وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج والتحكم فيها، حيث تمكن المؤسسة من تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة 5%[2]، مما سمح لها من فرض أسعار تنافسية في السوق مقارنة بمثيلاتها.

رابعا- أثر الإبداع التكنولوجي على أرباح المؤسسة:

لقد حققت المؤسسة محل الدراسة أرباحا معتبرة وهذا نتيجة لتبنيها لإستراتيجية تخفيض التكاليف، والجدول التالي يوضح تطور أرباح المؤسسة.

---

[1] مقابلة شخصية مع السيد: دية عبد الحميد، مرجع سابق.
[2] نفس المرجع.

جدول رقم (24): تطور أرباح مؤسسة بروديك (مطاحن الزهرة) خلال الفترة (2009– 2014)

الوحدة: دينار جزائري.

البيان / السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014
النتيجة الصافية	27434390,7	28796090,4	26310469,8	25752003,9	28843229,4	31900613,2

المصدر: مصلحة المحاسبة (وثائق داخلية)، 2015/11/07.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أرباح المؤسسة ارتفعت خلال السنتين 2009-2010 وهذا راجع للإدخال المؤسسة لمنتجات جديدة على مستوى وحداتها، وإدخال بعض التحسينات على منتجاتها الموجودة، مما أدى إلى إقبال المستهلك المحلي والوطني على منتجات المؤسسة، وفي السنتين 2011- 2012 انخفضت أرباح المؤسسة عن السنتين اللتين سبقتهما، وهذا راجع إلى انخفاض كمية المواد الأولية (قمح لين، قمح صلب) المخصصة للمؤسسة، وفي السنتين 2013- 2014 نلاحظ عودة ارتفاع أرباح المؤسسة من جديد.

إن تذبذب أرباح المؤسسة محل الدراسة بين الارتفاع والانخفاض راجع إلى سبب وحيد وهو تذبذب في كمية المواد الأولية (قمح لين، قمح صلب) المخصصة للمؤسسة من طرف الديوان الجزائري المهني للحبوب، عن طريق تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية بسكرة أنظر الملحق رقم (04)، ويعبر المورد الوحيد للمؤسسة محل الدراسة.

خامسا– أثر الإبداع التكنولوجي على الحصة السوقية للمؤسسة:

إن إدخال المؤسسة لتحسينات جديدة على مستواها سمح لها بفرض أسعار تنافسية معتبرة مقارنة بمثيلاتها الأمر الذي سمح لها بتحقيق حصة سوقية معتبرة في السوق، وبحسب التقديرات المقدمة من طرف مصلحة التسويق فقد كان حجم مبيعات المؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): تطور حجم مبيعات مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) خلال الفترة (2009-2014)

الوحدة: دينار جزائري.

السنة / المنتجات	2009	2010	2011	2012	2013	2014
نخالة	11414425	6329625	15246760	35486000	47875000	42071403
فضلات	513700	392310	526200	880000	720000	690000
سميد ممتاز	13177705	95905650	165616350	206731500	14565500	140108600
سميد عادي	100192380	67299500	114354200	139335000	99280000	82080000
فرينة دقيق	7704680	4686500	7886500	14531000	10406000	9575500
فرينة	50710500	52513850	90694650	118793200	128251950	132293750
المجموع	302312735	227127435	394324660	515756700	301098450	406819253

المصدر: مصلحة المحاسبة (وثائق داخلية)، 2015/11/14.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك تذبذب في اجمالي حجم المبيعات للمؤسسة محل الدراسة، حيث عرف حجم المبيعات أعلى حد له سنة 2012 قدره 515756700 دينار جزائري، ويرجع ذلك لارتفاع في حصة المواد الأولية المخصصة لها من طرف المورد، إضافة إلى ذلك عملية التحسين التي قامت بها المؤسسة محل الدراسة على بعض منتجاتها، أما في سنة 2013 نلاحظ انخفاض في قيمة المبيعات التي قدرت بـ: 301098450 دينار جزائري، وهذا راجع لزيادة حدة المنافسة على منتجات المؤسسة و انخفاض في كمية المنتجات، أما في سنة 2014 فنلاحظ ارتفاع ملحوظ في اجمالي حجم المبيعات حيث بلغ 406819253 دينار جزائري.

وبحسب التقديرات المقدمة من طرف مصلحة التسويق فقد كان الحصة السوقية للمؤسسة كما يلي:

الجدول رقم (26): تطور الحصة السوقية لمؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) خلال الفترة

(2009– 2014)

البيان / السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014
الحصة السوقية	% 04	% 06	% 07	% 09	% 10	% 12

المصدر: مصلحة التسويق (وثيقة داخلية)، 2015/11/21.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الحصة السوقية للمؤسسة في تزايد مستمر، وهذا راجع لزيـــادة ثقة المستهلك بمنتجات المؤسسة، نظرا للجودة الممتازة التي تتميز بها منتجات المؤسسة، إضافة إلى توسع نطاق العملاء عبر ولايات الوطن (أنظر الملحق رقم (05)). حيث تمتلك مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) مجموعة متنوعة من العملاء وتركز في تعاملاتها على كبار تجار الجملة، باعتبار أن ذلك في حد ذاته اســتثمارا لزيـــادة حصتها السوقية، خاصة أن هؤلاء العملاء عملاء دائمين للمؤسسة ويحضون بمعاملات خاصة، وينقسم عملاء المؤسسة إلى[1]:

- 88% كبار تجار الجملة؛
- 12% متنوعين مقسمين إلى: 60% تجار تجزئة، 19% محلات خاصة، 21% المخابز؛

[1] مصلحة التسويق للمؤسسة (وثائق داخلية)، 2015/11/14.

المطلب الثالث

أثر الإبداع التكنولوجي على إستراتيجيات الأداء التنافسي لمؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة)

أولا- أثر الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التكاليف:

يظهر أثر الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التكاليف بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال إدخال المؤسسة محل الدراسة لمعدات وآلات جديدة تستعمل التكنولوجيات المتطورة وتزيد من طاقة المؤسسة الإنتاجية (اقتصاديات الحجم)، هذا ما أدى إلى انخفاض تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة بالمؤسسة وتمكنها من فرض أسعار تنافسية مقارنة بمثيلاتها.

والجدول الموالي مقارنة يبين أسعار منتجات المؤسسة محل الدراسة ومؤسستين من نفس القطاع.

جدول رقم (27): مقارنة بين أسعار منتجات مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) ومؤسستين منافستين لها

الوحدة: دينار جزائري/ القنطار

المؤسسة / المنتجات	برودياك (مطاحن الزهرة)	مطاحن سوف	مطاحن الفولية
سميد ممتاز	4400	4500	4500
سميد عادي	3500	3600	3700
فرينة دقيق	2100	2300	2200
فرينة	1800	1800	1800
النخالة	1900	2000	2000
الفضلات	1400	1500	1600

المصدر: مصلحة التسويق للمؤسسات، 2015/12/19.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أسعار منتجات المؤسسة محل الدراسة منخفضة نسبيا مقارنة بالمؤسستين المنافستين لها، إلا أننا نلاحظ أن سعر منتج الفرينة موحد ويقدر بـ: 1800 دينار جزائري للقنطار وذلك لأن هذا المنتج مدعم من طرف الدولة الجزائرية وسعره ثابت.

وما يجدر الإشارة إليه أن مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) تتبع إستراتيجية تخفيض الأسعار وهذا لزيادة حصتها السوقية والمحافظة على عملائها من خلال التحسينات المستمرة والمتواصلة (الإبداع التكنولوجي

الجزئي) للمنتجات الموجودة في السوق، والتي تتطلب تكاليف معتبرة ومدة زمنية أقصر ومخاطرة أقل، وهذا نتيجة الخبرة في الإنتاج.

ثانيا– أثر الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التمييز:

بالمقابل يظهر أثر عمليات الإبداع التكنولوجي على إستراتيجية التمييز بمؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة)، من خلال تركيز المؤسسة جهودها التطويرية على معظم منتجاتها من خلال التطوير والتحسين المستمر لضمان الجودة العالية في هذه المنتجات وذلك لمواجهة المنتجات البديلة في السوق، والحفاظ على العملاء الحاليين والعمل على جذب عملاء جدد، طالما أنها تبقى تنتج منتجات متميزة عن مثيلاتها في السوق.

إن المؤسسة محل الدراسة من خلال إدخال تحسينات على منتجاتها تسعى إلى تحقيق أداء أحسن والحصول على الجودة المطلوبة للارتقاء بمنتجاتها وزيادة حصتها السوقية.

خلاصة الفصل:

لقد أصبح وضع مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) مرتبطا بأن يكون تنافسيا في السوق المحلية والوطنية، ولن يتحقق ذلك بدون التحسين من أدائها، لذا جاء هذا الفصل حول أثر الإبداع التكنولوجي على أدائها، ومن خلاله وجدنا أن عملية الإبداع التكنولوجي في المؤسسة تعتمد على تطوير وتحسين المنتجات الموجودة، بالإضافة إلى تجديد أساليب الإنتاج من خلال إدخال المعدات والآلات الحديثة المتطورة تقنيا.

تحاول مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) تبني الإبداع التكنولوجي من خلال التطوير الداخلي للمنتجات الموجودة، والقيام بعقد اتفاقيات حماية له من خلال العلامة التجارية مع المعهد الوطني للملكية الصناعية.

كما أن تطوير وتحسين المنتجات بالمؤسسة أدى إلى أثر واضح على مؤشرات أدائها التنافسي كانخفاض تكاليف الإنتاج، تحسين جودة المنتجات وزيادة كفاءة المورد البشري خاصة فيما يخص الإطارات ورؤساء المصالح والوحدات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا– الكتب:

1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ط1، دار الـــوراق للنـــشر والتوزيع، الأردن، 2009.

2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط2، 1979.

3- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، دار الفكر العربي، مصر، 2004.

4- خالد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

5- سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

6- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004.

7- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

8- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، وقائع لقاء الخبراء حـــول قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية بالقاهرة ديسمبر 1999، ط1، المنظمة العربية للتنميـــة الإداريـــة، القاهرة، مصر، 2000.

9- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.

10- فايز جميعة صالح، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، ط1، دار حامد، عمان، الأردن، 2006.

11- فريدريك م.شرر،نظرة جديدة إلى النمو الاقتصادي و تأثره بالابتكار التكنولوجي، ط1، ترجمة علي أبو عمشة، مكتبة العبيكان، السعودية، 2002.

12- محمد السعيد أوكيل، اقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعيـــة، الجزائـــر، 1994.

13- محمد صالح الحناوي، محمد فريد صحن، مقدمة في الأعمال، دار الجامعيـــة، الإســـكندرية، مـــصر، 2004.

14- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

15- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراســـات والنـــشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2007.

16- هالة محمد لبيب عنبة، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي: دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002.

ثانيا- الأطروحات والرسائل العلمية:

1- أطروحات الدكتوراه:

2- عبد المليك مزهوده، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، 2007.

3- محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

4- نصر الدين بن نذير، دراسة إستراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة الجزائر،أطروحة دكتوراه،غير منشورة، جامعة الجزائر3، 2011.

5- يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.

2- رسائل ماجستير:

1- بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة(ساتباب أليف) لتحويل الورق والبلاستيك، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.

2- ربيعة بركات، دور تقييم الأداء في تحسين الخدمات العمومية، دراسة وحدة البريد الولائية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2006.

3- سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي -، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2011.

4- سمية قنيدرة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة، دراية ميدانية بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.

5- شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008.

6- شاوي صباح، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقيــة لــبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منــشورة، جامعــة سطيف، الجزائر، 2010.

7- شعيب أتشي، واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأوروجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.

8- شهيناز دريوش، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية- دراسة ميدانية لعينة مـــن المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، غير منشورة، جامعــة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012.

9- الطيب فتان، دور الإبداع التكنولوجي في تأهيل تنافسية الدول، حالة الجزائر، رســالة ماجــستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010.

10- عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى(دراسة حالة جامعة تعز بالجمهورية اليمنية)، رسالة ماجستير في أدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الــشرق الأوســط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، عمان، الأردن، 2008.

11- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابــل ببسكرة (2000-2002)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002.

12- عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تقييم الأداء، ج1، مكتبة ابـــن سينا، القاهرة، مصر، 1999.

13- عبد الغني بوزناق، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية- دراســة حالــة مؤسسة كندور ببرج بوعريريج-، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.

14- علي حسن الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، من وجهة نظر منسوبي الأمـــن الجنائي في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004.

15- عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤســسة الاقتــصادية، دراسة حالة مجمع صيدال- وحدة الدار البيضاء- الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير في علوم التــسيير،غــير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.

16- كمال ديده، واقع استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صنع الكوابل الكهربائية بسكرة خلال الفترة(2007-2010)، رسالة ماجستير في علوم التسيير،غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.

17- محمد الصالح زويتة، أثر التغيرات على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.

18- محمد الطيب دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول: حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلو م الاقتصادية، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

19- محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.

20- محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة عوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودروها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

21- محمد سليماني، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.

22- محمد طرشي، الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حالة الصناعات الغذائية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الشلف، الجزائر، 2005.

23- محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية – دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005.

24- مسعود بن مويزة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مجمع صيدال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأغواط، الجزائر، 2005.

25- نجاة كورتل، تسيير الموارد التكنولوجية و تطوير سياسة الإبداع التكنولوجي في المؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية عين السمارة – قسنطينة، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية و علو م التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002.

26- نرمين محمد الكفراوي، تطبيق مدخل التقييم المتوازن للأداء بقطاع الفنادق بمصر، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر، 2010.

27- نصر الدين بن نذير، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،غـــير منـــشورة، 2001.

28- نعيمة شباح، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، دراسة حالة المطاحن الكبرى للفترة 2004-2006، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.

29- ياسمينة ياسع، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتـــصادي للمنظمة، دراسة حالة شركة القطن الممتص، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منـــشورة، جامعـــة بومرداس، الجزائر، 2011.

ثالثا- الندوات، والملتقيات والمؤتمرات:

1- الأخضر بن عمر، علي باللموشي، معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطويرها، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ، جامعـــة الوادي، الجزائر، 05- 06 ماي 2013.

2- أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافـــسية، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية تحت عنوان: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 27 إلى 29 أفريل 2009.

3- حنان بن عاتق، توفيق حجماوي، واقع الإبداع التكنولوجي و تأثيره على أداء المنظمة في الجزائـــر، الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية و دوليـــة، جامعة البليدة،الجزائر، 18 إلى 19 ماي 2011.

4- ربيع قرين، ياسين عطالله، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، الملتقى العلمي الـــدولي حـــول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10 إلى 11 نوفمبر 2009.

5- رياض زلاسي وآخرون، تشخيص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقـــى الـــوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 05- 06 ماي 2013.

6- ريحان الشريف، إيمان بومود، بورصة تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة أحدث مـــصدر لتمويـــل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، الجزائر، 18- 19 أفريل 2012.

7- السعيد بريبش، عبد اللطيف بلغرسة، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17- 18 أفريل 2006.

8- سلوى مهدي عبد الجبار و صالح المهدي العامري، تأثير البحث و التطوير في الإبداع التقني، الملتقى الدولي حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 31 ماي إلى 2 جوان 2003.

9- سليمان ناصر، عواطف محسن، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل تنموي للاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات، المعوقات والحلول، الملتقى الدولي الأول حول: تقييم استراتيجيات وسياسات الجزائر الاقتصادية لاستقطاب الاستثمارات البديلة للمحروقات في آفاق الألفية الثالثة للجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، 28- 29 أكتوبر 2014.

10- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس، 2005.

11- عاشور كتوش، محمد طرشي، تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17- 18 أفريل 2006.

12- عبد الرحمان بن عنتر، أ.عبد الله بلوناس، مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسية، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، 25- 28 ماي 2003.

13- عبد الله بلوناس، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17- 18 أفريل 2006.

14- عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 إلى 09 مارس 2005.

15- عبد الوهاب بن بريكة، زينب بن التركي، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي التاسع حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة، الجزائر، 18- 19 ماي 2011.

16- عيسى مرازقة، الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10 إلى 11 نوفمبر2009.

17- فريد بن عبيد، حدانة أسماء، التكنولوجيا والتنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10 إلى 11 نوفمبر 2009.

18- كلثوم بن ثامر وآخرون، تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10 إلى 11 نوفمبر 2009.

19- محمد زبير، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.

20- مراد ناصر، زياد أبو موسى، واقع الإبداع في المؤسسة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة البليدة، الجزائر، 18- 19 ماي 2011.

21- ميلود مهدي، دور التمويل الإسلامي في تفعيل عملية التنمية الاقتصادية في الدول النامية مع التركيز على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول: المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي ببشار، الجزائر، 24- 25 أفريل 2006.

22- نصيب رجم، فاطمة الزهراء شايب، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، الدورة التدريبية حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، الجزائر، 25 إلى 28 ماي 2003.

23- نصيرة قوريش، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17- 18 أفريل 2006.

24- نعيمة برودي، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ومتطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 17- 18 أفريل 2006.

25- الهواري بن لحسن، الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي التاسع حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، جامعة البليدة، الجزائر، 18- 19 ماي 2011.

رابعا– التقارير والمنشورات والدراسات:

1- هالة محمد لبيب عنبة، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي: دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2002.

خامسا– المجلات، الدوريات والمقالات:

1- إبراهيم بورنان، مصطفى بورنان، نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال، مجلة دراسات، العدد 12، جامعة الأغواط، الجزائر، 2009.

2- الشيخ الداوي، الإبداع كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة، مجلة الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17، جامعة الجزائر3، 2008.

3- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مقالة مقدمة في مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.

4- بلقاسم زايري، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد السابع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007.

5- زكية مقري، نعيمة حياوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية – وحدة منعة – باتنة، مقالة مقدمة في مجلة العلوم الإنسانية، المجلد7، الإصدار 13، جامعة البصرة، العراق، 2014.

6- سليمة غدير أحمد، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة تقييمية لبرنامج ميدا"، مجلة الباحث، العدد09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

7- سهام عبد الكريم، سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج "PME 2"، مجلة الباحث، العدد09، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011.

8- صالح صالحي، أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الثالث، جامعة سطيف، الجزائر، 2004.

9- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

10- عبود زرقين، الطاهر تواتية، العناقيد الصناعية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2014.

11- عيسى آيت عيسى، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، أفاق وقيود، مجلة اقتـــصاديات شمـــال إفريقيا، العدد السادس، جامعة الشلف، الجزائر، 2009.

12- محمد الهادي مباركي، المؤسسة الصغيرة المفهوم والدور المرتقب، مجلة العلوم الاقتصادية، العـــدد11، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1999.

13- محمد قرشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤســـسات الوطنيـــة، مجلـــة البحـــوث والدراسات، العدد 6، جامعة الوادي، الجزائر، جوان 2008.

14- محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلـــة البحـــوث و الدراسات، عدد6، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008.

سادسا- الجرائد الرسمية:

1- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52، 11سبتمبر1996.
2- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد11، 1 مارس 1998.
3- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 33، 20 ماي 1998.
4- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 60، 19 أكتوبر 1998.
5- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 47، 22 أوت 2001.
6- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد77، 15ديسمبر2001.
7- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 74، 13 نوفمبر 2002.
8- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، 26 فيفري 2003.
9- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 06، 25 جانفي 2004.
10- الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 32، 4 ماي 2004.

سابعا- المواقع الإلكترونية:

1- سعاد بوعبوش، مقال نشر في الشعب، http://www.djazairess.com/echchaab/41842

المراجع باللغة الأجنبية:

a) Les Ouvrages :

1- A.Khemakhem, **La dynamique du contrôle de gestion**, 2ème édition, (Paris: Bordas, 1976).

B) Rapports, Publications et Etudes:

1- Direction Générale de la Veille Stratégiques, des Etudes Economiques et des Statistiques, **Bulletin d'Information Statistiques de la PME**, n°18, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, Algérie, 2010.
2- Direction Générale de la Veille Stratégiques, des Etudes Economiques et des Statistiques, **Bulletin d'Information Statistiques de la PME**, n°20, Ministère

de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, Algérie, Mars 2012.

3- Direction Générale de la Veille Stratégiques, des Etudes Economiques et des Statistiques, **Bulletin d'Information Statistiques de la PME**, n°21, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, Algérie, Octobre 2012.
4- Direction Générale de la Veille Stratégiques, des Etudes Economiques et des Statistiques, **Bulletin d'Information Statistiques de la PME**, n°22, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, Algérie, Avril 2013.
5- Direction Générale de la Veille Stratégiques, des Etudes Economiques et des Statistiques, **Bulletin d'Information Statistiques de la PME**, n°23, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement, Algérie, Avril 2013.

C) Cours:

1- Corbel Pascal,"**Innovation et propriété industriel**", cours de LPI2, université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, 2003.

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجـــداول

فهرس الأشكـــال

المــــلاحــــق

الملحق رقم (01)

مقابلة شخصية مع السيد: دية عبد الحميد، المدير العام (مسير المؤسسة)، يوم الاثنين 2015/10/06.

إن اعتماد مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) على الإبداع التكنولوجي أمر أصبح مـــن الـــضرورة لمواكبة التطورات الراهنة والاستجابة لمتطلبات السوق، من أجل تنمية وتحسين أدائها والوصول إلى الأهداف المسطرة، وذلك من خلال تقديم منتجات أو طرق إنتاج جديدة أو محسنة، ولمعرفة ذلـــك سنتفـــضل علـــى سيادتكم بطرح الأسئلة التالية حول وضعية الإبداع التكنولوجي وأثره على بعض العناصر بالمؤسسة.

س 01: ما هي مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة)؟

س 02: ما هي المصادر التي تعتمدونها في مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) للحصول على الأفكار الإبداعية؟

س 03: من فضلكم، هلا قدمتم لنا نماذج عن الإبداع التكنولوجي بمؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) خلال الفترة 2009- 2014 ؟.

س 04: ما هي المصادر التي تعتمدها المؤسسة للحصول على المعلومات التي تحتاجها لمعرفة متطلبات السوق؟

س 05: هل تقوم مؤسستكم ببرمجة دورات تكوينية لعمالها؟

س 06: هل زاد الإبداعي التكنولوجي من إنتاجيتهم؟

س 07: هل للإبداع التكنولوجي المعتمد من طرف مؤسستكم أثر على تكاليف الإنتاج؟

الملحق رقم (02)

Nature	Numéro	Reçu le	Par

Nationale Prod & Services number DZ/T/2015/001450 received on 30/03/2015 14:42:16 by BOUZIDI

المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية
INSTITUT NATIONAL ALGÉRIEN
DE LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE

inapi

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE
DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

R1-FO-01
E1

DEMANDE D'ENREGISTREMENT D'UNE MARQUE

La durée de protection est de dix ans, à compter de la date du dépôt : Elle peut être renouvelée pour une même période (Cf. Article 05 de l'ordonnance n° 03-06 du 19 juillet 2003, relative aux marques).

1- DEPOSANT - Nom & Prénom (ou dénomination) Adresse

SARL PRODIAK
KOUININE EL OUED 39014

مطاحن الزهرة

المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية
مصلحة الإيداع

2- MANDATAIRE (s'il y a lieu) - Nom et adresse

3- Couleurs revendiquées (combinaison, disposition)

ROUGE , VERT , BLANC , OR

4- Autres revendications

5- Produits ou services désignés par la marque

Farine de blé

6- Classes de produits ou de services 30

7- Revendication de la priorité du dépôt antérieur opéré le à

Sous le N°

	Cadre réservé a l'INAPI	Signature (Cachet)
Email : prodiak@yahoo.fr Tél : 032 20 48 48 Fait à: El oued Le: 25/03/2015	M. CHERGOU CHEF DE SERVICE	SARL PRODIAK KOUININE ش ذ م م شركة برودياك كوينين ولاية الوادي

الملحق رقم (03)

الشهابي لتحاليل مراقبة النوعية و المطابقة



Analyses de Contrôle de Qualité et de Conformité
Analyses Physico - Chimique et Microbiologique
Autorisation Ministérielle N°: 082 du 04/03/2007
Tél/Fax: 032 12 01 05

Bulletin d'Analyses d'Autocontrôle

Physico-chimiques

N°:L 00009 / 2015

Jour: mois: Année:
Établi le: 11 8 15

Code Client: 37 Nom du Client: Sarl PRODIAK
Genre d'Analyse: 1 Adresse Client: Z.I Kuinine El Oued

Produit: Farine — Désignation: Produit final avant Conditionnement
Échantillon reçu le: 5 8 2015 — Par: le Client
Prélèvement du: 5 8 2015 — Sous le N°:I 00013
Lancé le: 6 8 2015

Détermination		Résultats	Normes	Référence normative
Teneur en Eau (Humidité) %		12,72	≤ 15,5	NA 06-95-04
Taux de cendres %	MTQ	0,37	/	NA 06-95-05
	MS	0,42	0,5 à 0,6	NA 06-95-05
Acidité Grasse %	MTQ	0,0129	/	NA 06-97-06
	MS	0,0148	0,03 à 0,05	NA 06-97-06
Gluten Humide %		21,2	/	NA 06-95-08
Gluten Sec %		7,68	> 9	NA 06-95-09
Capacité d'hydratation %		63,77	58 à 62	NA 06-95-08/09
Date de Production		05/08/2015	/	Étiquetage
Date de Péremption		06 Mois	/	Étiquetage

Observation: Ces résultats d'analyses ne concernent que l'échantillon Analysé. /

NB: Ce bulletin est identique à la souche archivée chez le laboratoire qui ne contient aucun surcharge ou correction et dans le cas contraire la présente feuille sera annulée./

Le Laborantin — El Oued le: 11 Aout 2015
Le Laboratoire



Dossier enregistré sous: 182216307421026122015

Cité 1er Novembre El Oued Algérie - Telfax.:+213 32 24 76 66 Email-labochihabi@gmail.com
Tél/Fax: 032 12 01 05

الملحق رقم (04)

*MINISTERE DE L'AGRICULTURE *
OFFICE ALGERIEN INTERPROFESSIONNEL DES CEREALES
5,RUE FERHAT BOUSSAD ALGER

(O.A.I.C /EPIC)
N°R.C : 99 B 0009722
Code fiscal :099216029765900
Article d'imposition : 16.025140004
Compt BADR N° 393 300 300 215/39 E.P.I.C ALGER

ORGANISME STOCKEUR /C.C.L..S DE BISKRA

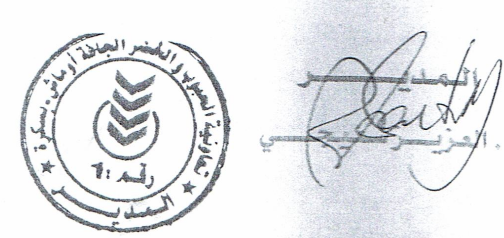
FACTURE O.A.I.C N° 381/2015 LE 21/06/2015
Doit : MOULIN PRODIAK W. EL OUED 2°DECADE JUIN2015

DESIGNATION DU PRODUIT	QUANTITE (en qx)	PRIX UNITAIRE (Da ql)	MONTANT (en DA)
BLE DUR	1 650,00	2 280,00	3 762 000,00
BLE TENDRE	2 400,00	1 285,00	3 084 000,00
MONTANT DE LA FACTURE			6 846 000,00

arrete la present facture a la somme de:Six Million Huit Cent Quarante Six Mille Dinars Et 00 Centimes.

MODE DE PAIMENT : PAR CHEQUE..

P/LE DIRECTEUR GENERAL DE L'O.A.I.C.
ET PAR DELEGATION



الملحق رقم (05)

sarl prodiak

Production farine et semoule.
Zone Ind. KOUININE EL-OUED.
Tél : 032 204612.
Fax: 032 204848.

R.C.N° : 99/ B /0542214.
C.F.N° : 099939079053908.
ART.N° : 39070000008.
C.B.N° : 400096031146. CPA El-oued.

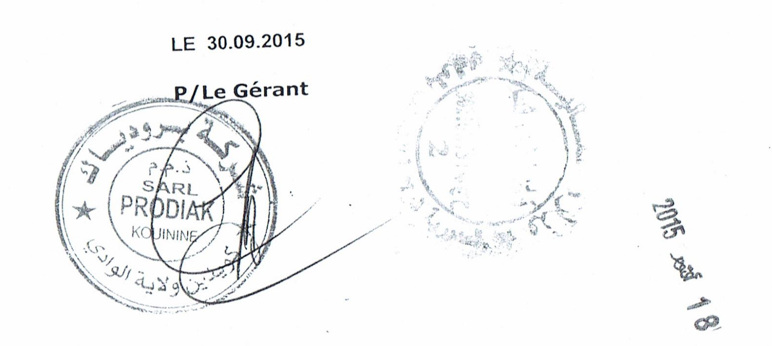
E T A T C L I E N T S

SEPTEMBRE 2015

N°	NOM CLIENTS		N° REGIS.COM.	MATRIC.FISC	N° ART.IMP	CHIF.AFFAI.	TVA
1	ABASSI ABDERRAHMANE	DJEDID PORTE N° 14 AOULEF ADRAR	01/01-4421374 A 09	198201120047638	1124125325	462500.00	
2	AHMADOU AHMED	KSARZAOUIET LAHCHEF SALI N° 2 ADRAR	01/01-4421494 A 09	198001040002653	1250000845	875000.00	
3	BEN MOUSSA SALEK AL.G.	Sixième ETAPE N° 1 ADRAR	01/004422525 A 10	797390299007201	0 1011117785	1750000.00	
4	EURL IN CHIC CHIC	HAI GUET EL OUED TAMANRASSET	11/00-0202293 B 11	1111019000270	11010113704	1250000.00	
5	HARRE ABDELMALEK	ROUTE N° 1 CITE LAZZOUNI LOC. N°2 N° 59BIS MAGHNIA	13/00-1350426 A 08	197813270160429	13270022785	243000.00	
6	HARRE LAHCENE	HAI TAFNA N° 221 GR.PROPRIETE 254 LOC.N°1 MAGHNIA	13/00-1346560 A 06	198613270081621	13270021986	243000.00	
7	MOHAMMEDI MOUSSA	TOUGGOURT	30/13/00786	1965 05330010055	30 135601464	300000.00	
8	TOUDJI MABROUK	DIVISION N0 15 PORTE N° 255 ADRAR	01/00-4420552 A 08	797611089003220	1011116774	875000.00	
9	SARL EL RAID LI TAMOUINE	LOTIS. 73 LOT N° 13 COMMUNE DE ZENATA W. TLEMCEN	13/00-0264542 B 13	00 1313026454213	13160015813	1033000.00	
						7031500.00	0.00

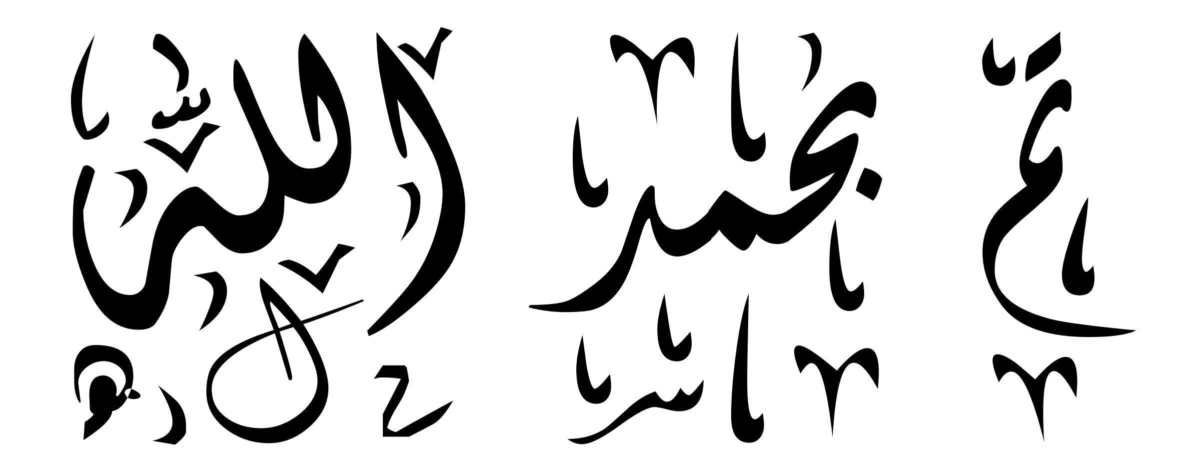
LE 30.09.2015

P/Le Gérant



فهـــــرس المحتويات

الفصل الثالث: أثر الإبداع التكنولوجي على أداء مؤسسة برودياك (مطاحن الزهرة) بولاية الوادي – دراسة حالة –


تمّ بحمد الله